



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta - Yhteisapelillä kohti arjen hyvinvointia

Kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä tukeva toimintamalli

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sairaanhoitaja (YAMK)
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Lehtinen Mari

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi AMK

LEHTINEN MARI: VERKOSTOYHTEISTYÖTÄ JA KUMPPANUUTTA -
Yhteisapelillä kohti arjen hyvinvointia. Kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä
tukeva toimintamalli

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, 82 sivua, 5
liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena oli kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön kehittäminen. Hankkeen tarkoituksena oli edistää eri verkostojen yhteistyön käynnistämistä, ylläpitämistä sekä kehittämistä. Verkostot muodostuivat kunta-, järjestö- ja seurakuntatoimijoista, joiden perustoiminnan ydin on yksilön ja perheiden hyvinvoinnin tukemisessa. Tavoitteena oli luoda kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä tukeva toimintamalli.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kehittämiskysymykset ovat nousseet tietoperustasta, Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankkeen kumppanuuskyselystä sekä kohdeorganisaatioalueelta muodostetun kehittäjäryhmän aloituskeskustelusta, jonka jälkeen oleellisia esiin nousseita teemoja lähdettiin pohtimaan syvällisemmin fokusryhmissä.

Hankkeen konkreettisena tuotoksena syntyi kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä tukeva toimintamalli. Toimintamalli on rakentunut käytännön hyvät kokemukset sekä havaitut kehittämistarpeet huomioiden.

Kehittämisryhmän mukaan yksiselitteistä oli, että sektorirajat ylittävän yhteistyön suunnitelmalliselle tiivistämiselle on suuri tarve. Merkityksellisimmäksi yhteistyötä tukevaksi tekijäksi osoittautui yhteistyön koordinaatio. Onnistuneen yhteistyön avulla eri toimijoiden ammattitaidon sekä voimavarojen yhdistäminen, vaikuttaa suorasti yksilön hyvinvointiin, yhteisöllisyyden rakentumiseen sekä kuntatalouteen.

Avainsanat: hyvinvointi, verkostoyhteistyö, moniammatillisuus, toimintamalli, toimintatutkimus, yhteistyö

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

LEHTINEN MARI: A net of collaboration and partnership – Cooperating towards everyday well-being. Activity supporting collaboration within community, organisation and the parish

Master's Thesis in Social and Health Care Developing and Management, 82 pages, 5 pages of appendice

Spring 2015

ABSTRACT

The subject of this thesis was developing co-operation between municipality, organisations and church administration who all share common interest in supporting welfare of individuals and families. The purpose of the study was to advance starting up liaison between these operatives. The aim was to create an operational model to support liaison among the three.

This thesis was carried out as action research. The developmental subjects were discovered via a questionnaire by Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus as well as during discussion groups with developers.

As a concrete result of this thesis an operational model was created. The model supports different functions when starting and keeping up liaison among operators from municipality, organisations and church administration. The model was formed on the grounds of known good practices and taking notice of developmental needs.

The team of developers agreed there was a great need to enhance co-operation crossing administration boundaries. Coordinating of the liaison appeared to have the most significant effect. Combining the expertise and resources of different parties with help from successful coordination directly impacted on individual's wellbeing, communality and municipal economy.

Keywords: well-being, network co-operation, multi-occupational, operating model, action research, co-operation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Tavoite ja tarkoitus	4
2.2	Kohdeorganisaatioiden kuvaus	5
3	TIETOPERUSTA	7
3.1	Monimuotoinen yhteistyö yhteiskunnallisena voimavarana	7
3.2	Toimivan yhteistyön ja kumppanuuden edellytykset	11
3.3	Verkostot voimavarana yhteistyölle	13
3.4	Uudistumiskykyinen ja kehittyvä kunta on elinvoimainen	15
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	18
4.1	Toimintatutkimus	18
4.2	Aineiston keruu	19
4.3	Aineiston analyysi	23
5	TULOSTEN TARKASTELUA	25
5.1	Yhteistyökysely toimintamallin taustalla	25
5.2	Fokusryhmät	28
5.2.1	Yhteistyön koordinaatio	29
5.2.2	Yhteiskunnalliset ja alueelliset haasteet, yhteistyöllä hyvinvointia kuntalaisille	31
5.2.3	Yhteistyön edellytykset	35
5.2.4	Kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja huono-osaisuuden vähentäminen yhteistyön keinoin	38
5.2.5	Viestintä ja tiedonvälitys	40
6	YHTEISTYÖTÄ TUKEVA TOIMINTAMALLI	43
6.1	Kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli	43
6.2	Yhteistyökoordinaattori toimintamallin ytimessä	46
6.2.1	Vaihe 1. Alueellisten toimijoiden kartoitus ja koolle kutsuminen	47
6.2.2	Vaihe 2. Yhteisesti tunnistetut alueelliset haasteet ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet	50
6.2.3	Vaihe 3. Alueellisen yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen	52

6.2.4	Vaihe 4. Vuosikellon luominen ja päivittäminen	54
6.2.5	Vaihe 5. Yhteistyön ja – toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen	55
7	KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTAA	58
7.1	Johtopäätökset	58
7.2	Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys	65
7.3	Kehittämishankkeen hyödynnettävyys, arviointi ja jatkokehittämisaieet	68
8	LOPUKSI	72
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Yhteiskunta on muutoksessa, valtio velkaantuu ja kuntien talous kiristyy. Kiristyvässä kuntataloudessa kunnat ovat pakotettuja pohtimaan alueen hyvinvointipalveluiden uudelleen järjestämistä sekä kunnan asukkaiden hyvinvoinnin turvaamista. Kuntien kiristynvä talous näkyy kuntalaisille toiminnan sujuvuuden, palvelujen laadun ja toimivien palvelupolkujen heikkenemisenä. Sosiaali- ja terveystalouden osalta kuntien säästötoimet ovat kohdentuneet pitkälti ennaltaehkäisevien palveluiden supistamiseen. Ennaltaehkäisevien palveluiden väheneminen näkyy kuntalaisten pahoinvointina, joka ilmenee tällä hetkellä kaikissa yhteiskuntaluokissa. (Forssén, Nyqvist & Raitanen 2009, 3; Kiander 2014, 28-31; Kuvaja 2011, 15.)

Kuntien velvoitteena on tuottaa julkisia hyvinvointipalveluita. Niiden tavoitteena on turvata kuntalaisten hyvinvointia sekä edistää yhdenvertaisuutta. Kuntalaisten yhteisöllisyyden ja osallisuuden tukemisen sekä moniammatillisen, sektorirajat ylittävän yhteistyön kautta voidaan kunnan alueella saavuttaa toimivia palvelupolkuja. Menestyvä ja hyvinvoiva kunta on aktiivinen toimija, joka käy vuoropuhelua oman kunnan alueella toimivien verkostojen kanssa. Yhteistyössä, sen käynnistämisessä sekä kehittämisessä kunnilla on ensiarvoisen tärkeä rooli. (Salinen, Majoinen & Salenius 2012, 11.)

Järjestöt sekä seurakunta tuottavat pääsääntöisesti ennaltaehkäisevää toimintaa kuntien alueella harraste-, vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kautta sekä tarjoavat neuvontaa, ohjausta ja tukea. Järjestötoiminnassa korostuu kuntalaisten osallistumismahdollisuus, joka lisää arjen hyvinvointia yksilötasolla. Eri toimijoiden voimavarojen yhdistämisellä, yhteistoiminnalla ja kumppanuuksien rakentamisella on suora vaikutus yksilön hyvinvointiin, yhteisöllisyyden rakentumiseen sekä kuntatalouteen. (Kalland 2014, 85; Rouvinen-Wilenius & Vertio 2014, 231; Ruusuvirta 2010, 48-50.)

Yhteiskunnalliset muutokset ovat aiheuttaneet eri organisaatioille monia haasteita ja vaatimuksia, joiden ratkaisemiseen eivät yksittäisen organisaation resurssit riitä. Toisaalta toimintakentällä voidaan tunnistaa toimijoita, joiden toimintaa tai resursseja hyödyntämällä voidaan yhteistyön keinoin päästä molempia tahoja palve-

lemaan lopputulokseen. Tämä korostuu erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. (Jalava 2013, 105; Laine 2012, 51.) Eri organisaatioiden resurssien yhdistämisen avulla mahdollistuvat monet sellaiset tulokset ja saavutetut päämäärät, joita ilman yhteistoimintaa ei olisi voitu saavuttaa (Mykrä & Varjonen 2013, 22).

Eri sektoreiden välisessä yhteistyössä mahdollistuu moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen tietoa jakamalla. Tällaisessa tilanteessa eri verkostojen asiantuntijat työskentelevät tasavertaisessa ja vuorovaikutteisessa ympäristössä kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteisellä työskentelyllä saavutetaan arvokkaita päämääriä, joiden kautta päästään kunnissa parempiin tuloksiin kuntalaisten hyvinvoinnin tukemiseksi. (Isoherranen 2005, 14 – 15.) Haasteiksi Järvensivu, Nykänen ja Rajala (2010, 7) ovat kuitenkin tunnistaneeet eri sektoreiden väliset raja-aidat, jotka vaikeuttavat yhteistyössä ja verkostoissa eri ammattikuntien osaamisen ja voimavarojen hyödyntämistä.

Kehittämishankkeen tekijän työssään tekemien havaintojen mukaan yhteistyötä kuntien, järjestöjen ja muiden toimijoiden välillä tehdään tapahtumien sekä kulttuuri-, liikunta-, nuoriso-, harrastus- ja vapaa-ajantoimintojen osalta. Seurakunta ja järjestöt voivat tunnistetusta tarpeesta toteuttaa alueella muun muassa ikäihmisten liikuntaryhmiä, erityisryhmien vertaistukitapaamisia tai lasten iltapäivä- ja harrastustoimintaa. Pihlaja (2009, 9) toteaaakin, että juuri nämä toiminnot ovat järjestöjen ja kolmannen sektorin vahvinta toiminta-aluetta. Hänen mukaansa maaseutukunnat odottavat kolmannen sektorin toimijoilta kuntalaisten sosiaalisten verkostojen ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Ennaltaehkäisevän työn tarve on lisääntymässä ja sitä kautta myös järjestöjen merkitys kunnissa kasvaa.

Kiinnostus yhteistyön kehittämiseen ja yhteistyön ydinprosessin mallintamiseen on noussut tekijän työssään havaitsemien haasteiden kautta. Tekijä työskentelee Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankkeessa yhteisökoordinaattorina. Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hanke (2012-2015) on Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) rahoittama kehittämishanke, joka toimii koko Päijät-Hämeen alueella. Hankkeessa kootaan ennakoluulottomasti eri verkostoja yhteistyöhön kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Verkostot muodostuvat kunta-, seurakunta-, yhdistys- ja oppilaitostoimijoista, joiden perustoiminnan ydin on yksilön ja perheiden hyvinvoinnin tukemisessa. Tällaisia palveluita ovat muun muassa lakisäätei-

set kuntien tuottamat palvelut sekä järjestöjen ja seurakunnan tuottamat, erilaiset matalan kynnyksen toiminnot. Matalan kynnyksen toiminnoista yleisimpiä ovat muun muassa yksilökeskustelu- ja vertaistukitoiminnot, hyvinvointia tukevat haraste- ja liikuntaryhmät sekä muuhun vapaa-ajan viettoon suunnatut ohjatut toiminnot. Matalan kynnyksen toiminnalla tarkoitetaan kaikille avointa ja pääosin maksutonta toimintaa. Hankkeen aikana on ollut havaittavissa olemassa oleva yhteistyön kulttuuri ja lisääntynyt yhteistyön toteutus, mutta haasteina on tunnistettu yhteistyötä tukevien tekijöiden sekä rakenteiden puuttuminen, joiden huomioimatta jättäminen saattaa murentaa onnistuneesti käynnistyneen yhteistyön.

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke kohdennetaan kolmeen peruspalvelukeskus Aavan alueen kuntaan Orimattilaan, Pukkilaan ja Myrskylään. Jatkossa tästä alueesta käytetään nimitystä kohdeorganisaatioalue. Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää yhteistyön käynnistämistä sekä helpottaa yhteistyön ylläpitämistä ja kehittämistä kohdeorganisaatioalueilla. Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena ja sen tavoitteena on luoda kunnan, järjestöjen ja seurakunnan yhteistyönrakenteita tukeva toimintamalli. Kehittämistyö tapahtuu fokusryhmissä, joiden sisältö avataan sisällön teemoittelua käyttämällä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää eri verkostojen yhteistyön käynnistämistä ja helpottaa yhteistyön ylläpitämistä ja kehittämistä kohdeorganisaatioalueilla. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kohdeorganisaatioalueelta muodostuvan fokusryhmän avulla kunnan, seurakunnan- ja järjestöjen välistä yhteistyötä tukeva toimintamalli. Fokusryhmiä muodostetaan yksi, johon osallistuvat kaikkien kolmen kunnan alueelta valitut henkilöt.

Ryhmän osallistujat koostuvat kunnan, yhdistystoiminnan ja seurakunnan ammatillisista. Yhteistyön kehittämisen ja yhteistoiminnan tiivistämisen tavoitteena on hyödyntää tehokkaasti eri verkostojen osaamista moniammatillisella yhteistyöllä. Tämän tavoitteen kautta voidaan tukea alueellista toimintaa kohti kuntalaisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tarkastelun kohteena on siis itse yhteistyön käsite, sen sisältämät osa-alueet ja ne tekijät ja toimet, jotka yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat sitä parantavasti tai heikentävästi.

Kuntalaisten hyvinvointia tukevia palveluita tuottavat alueilla julkisten palveluiden lisäksi myös seurakunnat ja useat eri järjestöt. Kunnan, seurakunnan ja järjestöjen perustoiminnan ydin on yksilön ja perheiden hyvinvoinnin turvaamisessa sekä edistämisessä. Juuri näiden verkostojen yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen on avainasemassa nyt kehitettävän toimintamallin kannalta. Toimintamallin odotetaan palvelevan hyvin työelämää ja erityyppisiä yhteistyön tiloja, sillä se tullaan rakentamaan näiden eri verkostojen näkökulmia palvelevaksi. Tällöin sitä voidaan soveltaa erikokoisten organisaatioiden sisällä, eri verkostojen välisessä yhteistyössä sekä kuntien välisen kumppanuuden kehittämisessä, ylläpitämisessä ja arvioinnissa. Toimintamalli työstetään jatkossa sähköiseen muotoon, jonka ansiosta sen levittyminen eri organisaatioihin katsotaan helpommaksi. Toimintamalli tulee olemaan eri organisaatioiden vapaassa käytössä.

Tiedonhankintamenetelmillä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva toimivan yhteistyön rakenteista ja niistä tekijöistä, jotka vaarantavat yhteistyön onnistumisen.

ta. Kehittämishankkeesta saatujen tulosten perusteella rakentuu yhteistyön ja kumppanuuden toimintamalli. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys edesauttaa suunnitelmallisen yhteistyön käynnistämistä ja tukee toimivan yhteistyöprosessin saavuttamista. Toimintamallia tulee jatkossa kuitenkin soveltaa kulloisessakin tilanteessa yhteistyötä tekevien tahojen erityispiirteiden vaatimalla tavalla.

Tiedonhankintamenetelmiin sisältyy tietoperustan kautta kartoitettu tutkittu tietopohja, Päijät-Hämeen alueella toteutetun yhteistyökyselyn kautta esiin nousseet havainnot sekä kohdeorganisaatioiden kanssa toteutetun fokusryhmätyöskentelyn, käytännön kokemusten kautta tunnistettujen tekijöiden vaikutukset yhteistyön ja kumppanuuden rakentumiseen. Työskentelyssä kiinnitetään huomiota olemassa oleviin hyviin käytänteisiin sekä kehittämistä vaativiin osatekijöihin. Pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella työllä yhteistyön- ja kumppanuuden toimintamalli tukee ja kehittää eri organisaatioiden yhteistyön prosesseja ja organisaatioiden rakenteita kohti yhteistoimintaa alueen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäämiseksi.

2.2 Kohdeorganisaatioiden kuvaus

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa kehittämishankealuetta on pohdittu tarkkaan ja kehittämishankealue on haluttu rajata tarkasti. Rajaamisen tavoitteena oli pitää alue tätä kehittämishanketta ajatellen hallitun kokoisena, kuitenkin ajatellen myös alueellisen, kuntien välisen yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksia. Toisaalta alueen valintaan vaikuttivat alueella tunnistetut asenteet ja olemassa oleva aktiivinen toiminta kehittämistyön näkökulmasta. Alueeksi valikoitui Orimattilan kaupunki (Päijät-Häme) sekä Myrskylän ja Pukkilan kunnat (Itä-Uusimaa).

Orimattilan kaupunki on kohdeorganisaatioalueen suurin ollen kokonaispinta-alaltaan 814 neliökilometriä, josta maapinta-alaa 785 neliökilometriä ja vesipinta-alaa 29 neliökilometriä. Kaupungin asukasluku oli 31.12.2010 tilaston mukaan 16 309 (Orimattilan kaupunki 2014). Myrskylän kunnan maapinta-ala on 200 neliökilometriä. Asukasluku oli 31.12.2013 tilaston mukaan 1987 henkilöä ollen asukasluvultaan alueista pienin. Pukkilan kunta on kohdeorganisaatioalueista

maapinta-alaltaan pienin, ollen kooltaan 145 neliökilometriä. Kunnassa oli asukkaita 31.12.2014 tilaston mukaan 2036 henkilöä. (Tilastokeskus, 2014.) Alueet sijaitsevat Lahden eteläpuolella, kuuluen samaan Sote alueeseen, Peruspalvelukeskus Aavaan. Näiden kuntien alueella on olemassa aktiivinen ote kehittämis-toimintaan eri sektoreiden välillä. Useamman kunnan valinnan tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja kattava näkemys yhteistyöstä, sen kehittämistarpeista sekä hyväksi havaituista käytänteistä.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Monimuotoinen yhteistyö yhteiskunnallisena voimavarana

Yhteistyötä on tutkittu paljon, joka näkyy myös monipuolisena tieto- ja tutkimuskirjallisuuden tarjontana. Tutkimuksia on tehty eri tieteenaloilta, mutta myös hyvin erilaisiin lähtökohtiin perustuen. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tekijän havaintojen mukaan useat yhteistyötä ja kumppanuutta käsittelevät teokset tarkastelevat aihetta kuitenkin varsin yleisellä tasolla. Toisaalta yhteistyön ja kumppanuuden malleja on luotu useita, mutta ne kohdentuvat kehittämishankkeen tekijän havaintojen mukaan lähes poikkeuksetta kahden ennalta asetetun organisaation välille.

Yhteistyö on varsin laaja käsite ja se voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Yhteistyön käsitteellä tarkoitetaan muun muassa eri tahojen välistä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon, taidon ja osaamisen jakamista, työskentelyä yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi sekä tavoiteltavan päämäärän saavuttamiseksi. (Isoherranen 2012, 153 - 156.)

Yhteistyön ytimessä on aina yksilö. Yksilöiden muodostama yhteisö tavoittelee yhteistyön kautta yhteisiä päämääriä, joiden saavuttaminen mahdollistuu yksilöiden olemassa olevien ominaisuuksien avulla. Erilaisten yksilöiden yhteen nivoutuminen muodostaa ikään kuin tilkkutäkin, jossa jokaisella palasella ovat omat arvonsa ja roolinsa. Voimme siis puhua erilaisuuksien harmoniasta, yhteisöllisyydestä. (Aira 2012, 129, Jäppinen 2012, 9 – 10.) Aron (2011, 38) mukaan yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ”yhteenkuuluvuuden tunteeksi, eräänlaiseksi ´sosiaaliseksi sentimentiksi´”. Yhteisöllisyyden tunteessa tärkeänä korostuu siis vahvasti tunne johonkin tiettyyn yhteisöön kuulumisesta.

Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys myös työyhteisöjen tai verkostojen toimivuuden kannalta. Yhteisöllisyydessä mahdollistuu tiedon, taidon ja ajatusten jakaminen muiden yhteisön jäsenten kesken, joiden avulla voidaan muun muassa toteuttaa sekä kehittää toimintaa. Yhteisöllisyys tukee siten myös yksilön sisäistä kasvua. Yhteistoiminnassa on kuitenkin kyettävä tunnistamaan omat arvot, vahvuudet ja osaamiset, jonka jälkeen niiden hyödyntäminen sosiaalisessa ympäris-

tössä on mahdollista. (Jäppinen 2012, 9 – 15; Koskinen-Ollonqvist, Aalto-Kallio, Mikkonen, Nykyri, Parviainen, Saikkonen & Tamminiemi, 2007, 33 – 34.) Toisaalta on havaittu, että uusien verkostojen toimintaan vaikuttaa vahvasti myös niiden käynnistymiseen liittyvä keskeneräisyys, joka heijastuu suoraan verkoston toimintaan. Keskeneräisenkin verkostotoiminnan kehittyminen nähdään kuitenkin verkoston toimintaa vahvistavana. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 155.)

Yhteistyön merkitystä ei nähdä enää pelkästään hyvän toiminnan tai käytännön osatekijänä, vaan yhä enemmän kokonaisvaltaisen kehittämisen ja hyvinvoinnin kannalta välttämättömänä. Sosiaali- ja terveystalouksissa uusimmat lait (Terveystalouksilaki 30.12.2010/1326) velvoittavat ja toimissaan edistävät enenevässä määrin yhteistoiminnan kehittämistä ja toteuttamista eri sektoreiden välillä. Tämä tarkoittaa monilta osin myös rakenteiden ja toimintakulttuurin muutosta. (Mykrä & Varjonen 2013, 28 – 29; Pihlaja 2010, 11.)

Pärnän (2012, 208) mukaan yhteistyön syntyminen ei ole arjessa itsestään selvää ja yhteistyön vaatiman ajan ja resurssin löytäminen on haasteellista. Kuten edellä on todettu, yhteistyö vaatii myös rakenteellisia muutoksia totuttuihin toimintatapoihin ja käytänteisiin. Muutosta ja sen saavuttamista tulee tarkastella pitkällä aikavälillä, jolloin voidaan havaita toiminnan muutos yhteistyötä ja toimintaa tukevaksi. Yhteistyön rakenteiden mahdollistuessa on voitu tunnistaa oman osaamisen voimavarat, muiden tekemän työn arvo sekä yhteisesti saavutettujen tulosten merkityksellisyys. Wilénin (2008, 163 - 164) mukaan yhteistyön on mahdollista syventyä yhteistoiminnan kautta saavutetun tuttuuden kautta, joka mahdollistaa myös luottamuksen syntyvän ja vallankäytön vähenemisen yhteistyön perustaksi.

Yhteiskunnan taloudellisen tilan kehitys vaatii kuntia tarkastelemaan tuottavuuden tehostamista, jonka jälkeen tarvittavista toimenpiteistä huolimatta resurssit eivät tule riittämään kaikkia tarpeita vastaaviksi. Tästä syystä kunnan, seurakunnan ja järjestöjen yhteistoimintaa edellytetään ja sen tehostamiselle on tunnistettu selkeä tarve. (Kuvaja 2011, 15; Pihlaja 2010, 65; STM 2013, 7.) Yhteiskunta on kehittynyt hallintokeskeisyydestä monitoimijuuden malliin, jossa ydintoimintana on verkostoyhteistyö julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Yhteistyön avulla voidaan parantaa palveluiden saatavuutta ja laatua, edistää alueen asukkaiden ja

toimijoiden yhteisöllisyyttä sekä rakentaa kansalaisyhteiskuntaa. (Aira 2012, 129; Möttönen & Niemelä 2005, 5 – 6; Pihlaja 2010, 65; Pärnä 2012, 219.) Yhteistyön monimuotoisuus näkyy konkreettisesti eri verkostojen välisessä aktiivisessa yhteistyössä, eri ammattiryhmien välisen tiedon ja osaamisen jakamisena yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, jolloin voidaan puhua moniammatillisesta yhteistyöstä (Isoherranen 2005, 13; Katajamäki 2010, 158).

Moniammatillinen yhteistyö on käsitteenä tunnettu jo 1980-luvun lopulla. Kuitenkin käsite ja sitä vastaava toiminta on vakiintunut osaksi eri organisaatioiden toimintaa vasta 1990-luvulla. Moniammatillisuuden käsite on varsin laaja ja useimmiten sitä käytettäessä viitataan hyvin eritasoisin yhteistyön muotoihin ja ilmiöihin. (Isoherranen 2005, 13.) Moniammatillisen yhteistoiminnan onnistuminen vaatii samoja osatekijöitä, kuin yhteistyön tekeminen yleensä: kunnioitusta, arvostusta ja hyväksymistä niin ihmisten kuin eri ammattialojen toimintakulttuureidenkin osalta. Kyse on siis pitkälti jokaisen toimijan omasta arvomaailmasta ja asenteista. (Katajamäki 2010, 160; Isoherranen 2014.) Moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan organisaatioissa usein myös olemassa olevien rakenteiden ja totuttujen toimintatapojen muuttamista (Isoherranen 2012, 151; Isoherranen 2014). Mankkasen (2014) mukaan oman ammattitaidon tuominen moniammatilliseen yhteistyöhön tukee parempien ja asiakaslähtöisempien palveluiden mahdollistumista.

Taajamo, Soine-Rajanummi & Järvinen (2005, 74) ovat tutkineet moniammatillisuutta ja sen kehittymistä Päijät-Hämeen laajuisessa Hyvinvointineuvola-hankkeessa, jossa tarkasteltiin moniammatillisen yhteistyön tilaa ja kehittymistä lasten ja perheiden hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa moniammatillisuus tunnistettiin yhdessä tekemisen ja jakamisen voimavaraksi, jonka koettiin tehokkaasti vähentävän myös päällekkäisen työn tekemistä. Yhteistyön tunnistettiin vaikuttavan käytännön tasolla myös siihen, miten stressaavaksi oma työ koettiin. Yhteistyön tiivistyessä stressitaso koettiin matalammaksi. Yhdeksi keskeiseksi tulokseksi kehittämishankkeen aikana osoittautui kunnissa moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen merkittävästi. Tähän vaikutti muun muassa yhteiset koulutukset ja seminaarit. Ne madalsivat osaltaan eri sektoreiden ja ammattikuntien välisiä raja-aitoja.

Viimevuosien aikana yhteistyön ja kumppanuuden merkitykset ovat korostuneet (Mykrä & Varjonen 2013, 28). Verkostojen välinen yhteistyö on tietynlainen esiaste kumppanuudelle. Kumppanuus nähdään kuitenkin yhteistyötä syvempänä ja tiiviimpänä. Se on ”tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa”. (Ståhle & Laento 2000, 76.) Jalavan (2013, 107) ja Pärnän (2012, 218) mukaan yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan aina yhteisiä päämääriä, joiden saavuttaminen vaatii ”luottamusta, jatkuvaa dialogia ja synergiaa”. Kumppanuuteen sisältyykin aina tasavertaista vastuun jakamista, tulevaisuuteen katsoamista sekä yhteistyön toteuttamisen eri muotoja. Åkerstöm ja Andersen (2008) toteaaakin, että ”Kumppanuuden voidaan sanoa olevan kallellaan tulevaisuuteen, siihen sisältyy tietynlainen toisen asteen lupaus: luvataan paitsi nyt, niin myös tulevaisuudessa toimia samojen vastuiden ja palveluiden aikaansaamiseksi yhdessä kumppanin tai kumppaneiden kanssa”. (Jalava 2013, 107.)

Kumppanuuden tavoitteena on saada konkreettisesti parempia palveluita kustannustehokkaasti kuntalaisten hyvinvoinnin tukemiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kumppanuudessa eri toimijat lähestyvät yhteisesti tunnistettuja haasteita tekemällä pitkäjänteistä yhteistyötä, rakentaen yhteistä näkemystä siitä, millaisia palvelutarpeita haasteet tuovat ja sopivat mahdollisesta palvelujen yhteistuotannosta. Yhteistoiminta on siis tarkoin valikoitua, selkeästi rajattua sekä konkreettista, yhteiseen tavoitteeseen tähtäävää toimintaa. (Heimo & Oksanen 2004, 49 - 50.) Yhteistoiminnan mahdollistuminen vaatii yhteistyökumppaneiden vankkaa tuntemusta sekä keskinäistä kunnioitusta, kyse ei ole siis kilpailuasetelmasta (Ruusuvirta 2010, 51).

Yhteistyön toteuttamista voidaan tehostaa toimintaa määrittävän strategian kautta, jolloin yhteistyö mahdollistuu suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä prosessina. Kunnissa strategiatyöskentely on aloitettu 1980-luvulla. Strategiatyöstä koettiin saatavan kehittämisen työkalu, jonka avulla käytännössä havaittuja ongelmakohtia kyettiin kehittämään suunnitelmallisesti. Strategiatyöskentely on nykypäivänakin aktiivista eri organisaatioissa ja erilaiset strategiat (henkilöstö-, viestintä- ja hyvinvointistrategia) ohjaavat yksittäisten asiakokonaisuuksien ohjaamista ja kehittämistä. (Möttönen & Niemelä 2005, 93.) Strategiatyössä on tärkeää huomioida ympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja valmistella strategiaa tunnistettujen tarpeiden vaatimalla tavalla, parhaiten yhteistyössä muiden alueen toi-

mijoiden kanssa. (Pakkanen 2013, 18; Terveystieteidenhuoltolaki 30.12.2010/1326.) Tämä on huomionarvoista siksi, että strategiatyön on tunnustettu toisinaan muotoutuvan vahvasti ennalta määriteltujen toimintalinjojen mukaan, jolloin kuljetaan totuttua linjaa, eikä tarpeiden vaativa muutos mahdollistu. (Möttönen & Niemelä 2005, 94).

Yhteistyö- ja kumppanuusstrategian luominen osaltaan selkiyttää ja ohjaa myös yhteistyöhön tähtäävää toimintaa ja siksi sen luominen on tärkeää. Kumppanuuksia valittaessa on tärkeää tunnistaa, millaiset tavoitteet omalla toiminnalla on ja millaisia ominaisuuksia kumppanilta odotetaan, siis millaisia strategiaetuja yhteistoiminta mahdollistaa. (Ståhle & Laento 2000, 105.) Kumppanuusstrategian luominen vaatii aina kaikkien osapuolten tasavertaisuutta (Möttönen & Niemelä 2005, 100).

3.2 Toimivan yhteistyön ja kumppanuuden edellytykset

Yhteistoiminnan onnistumisen avaintekijät ovat kumppanuuden rakennuspalikoissa, on siis tärkeää, millainen suhde kumppaneiden välille on rakentunut. Vaikka suhdetta on vaikea nähdä tai kuvata, sen merkitys on suuri. Kumppanuudessa erilaiset yhteistoiminnan ilmapiirit luovat alustan yhteistoiminnalle tai vastaavasti vahingoittavat sitä. Kumppanuutta ja sen mahdollista onnistumista eivät siis määritä pelkästään siihen liittyvät yksilöt. (Ståhle & Laento 2000, 54.)

Yhteistyöllä on mahdollisuudet onnistua vain luottamuksellisessa suhteessa. Luottamuksen vallitseminen luo hyvän ilmapiirin työskentelylle ja tukee siten onnistumisia. (Suominen 2004, 63 - 64.) Pihlajan (2010, 71) mukaan luottamuksen lisäksi tietopääoman ja toiminnan lisäarvon saaminen on tärkeää kumppanuudessa. Kunnan ja järjestöjen kumppanuutta kuitenkin haastaa julkisen ja kolmannen sektorin erilaisuus toimintatavoissa, toimintakulttuurissa sekä resursseissa. Ståhle & Laento (2000, 54) ovat nähneet kumppanuuden vaativan erityisiä rakennuspalikoita, joita he kuvaavat kumppanuuden perusteeseinä:

”Kumppanuuden perusteet ovat:

1. **Suhteen tärkein rakennusaine on luottamus.** Kumppanuuden peruselementti on suhde – näkymätön linkki – osapuolten välillä. Kumppanuuden tuloksellisuus on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon luottamusta suhde sisältää
2. **Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta se voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi.** Kumppanuus toteutuu yritysten välillä, mutta sen rakentavat aina ihmiset. Siksi kumppanuus syntyy aina ihmisten kohtaamisissa, kumppanuuden ”makrotasolla”. Vaikutukset kertaantuvat makrotasolla eli kumppanuuden organisaatiossa ja rakenteissa.
3. **Yksilöiden tärkein kompetenssi kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito.** Yksilöiden ammatilliset kompetenssit tuottavat lisäarvoa kumppanuuksissa ainoastaan, jos yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia.”

Luottamuksen rakentuminen pitää sisällään myös muita taitoja. Luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa oleellista on kumppaneiden kokonaisvaltainen huomiointi, joihin katsotaan kuuluvaksi toisen osapuolen ymmärtäminen, empatiakyky, kunnioitus sekä kiinnostus vastapuolen asioihin, tietoon, taitoon ja ajatuksiin. (Ilmonen & Jokinen 2002, 12; Ståhle & Laento 2000, 64.) Avoin ilmapiiri ja luottamus rakentuvat moniammatillisen verkoston yhteistyönä (Isoherranen 2012, 152).

Isoherranen (2012, 152) on nostanut esiin tutkimuksensa perusteella kärkeen neljä taitovaatimusta ja valmiutta yhteistyön onnistumiseksi. ”Reflektiivisen arvioinnin taidon”, jonka avulla yksilöllä on kyky kuunnella muita, perustella omia näkökantoja sekä tarkastella näitä kokonaisuuksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. ”Taitavan keskustelun ja dialogin taidon”, jonka avulla saavutetaan aitoa ja kiinnostunutta tiedonvaihtoa yhteisessä keskustelussa. ”Valmiutta jaettuun johtajuuteen”, jossa yksilöt ovat vastuussa paitsi omasta vastuualueestaan, mutta myös yhteisen tavoitteen toteutumisesta. Erilaisia vastuita johtajuuden rooleihin nousee muun muassa työskentelyn kontekstista. ”Valmiutta joustavuuteen rooleissa”, jossa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi rooli voi vaihdella eri verkostoissa moni

ammattillisen työn tavoittamiseksi. Suominen (2004, 81) on tutkimuksessaan havainnut, että verkostoyhteistyön osapuolet pitävät onnistuneen yhteistyön edellytyksistä tärkeimpinä ”keskinäistä luottamusta ja toisten tuntemista.”

3.3 Verkostot voimavarana yhteistyölle

Verkostokäsite on nykypäivänä varsin yleinen, tosin sillä saatetaan tarkoittaa keskenään hyvin erilaisia asioita. Verkostot ja niiden muodostaminen kasvaa maailmanlaajuisesti vauhdilla ja verkostoyhteistyöstä ja -toiminnasta on tullut uusi toiminnan tapa nyky-yhteiskunnassa. (Hakanen ym. 2007, 19 - 20.) Verkostolla tarkoitetaan eri ammattiryhmien ja organisaatioiden välisiä liittoumia, jotka ovat positiivisella tavalla toisistaan riippuvaisia. Verkostoilla tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tarkoitetaan jatkossa kuntatoimijoita, yrityksiä, yhdistyksiä, kuntalaisia, oppilaitoksia sekä seurakuntia sekä niiden yhdistelmiä. Toimiville verkostoille on laadittu yhdessä yhteistoiminnan tavoitteet, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toimintamallit yhteistoiminnan arviointiin.

Verkostoissa, tasavertaisessa, keskinäisen luottamuksen ilmapiirissä mahdollistuu verkostokumppaneiden välinen aktiivinen tiedon, osaamisen ja arvomaailman jakaminen. Se nähdään tavoiteltavan yhteistoiminnan lisäarvona. Verkostot ovat tilanteen ja tarpeen mukaan muuttuvia ja joustavia yhteenliittymiä verkostojäsenten kautta mahdollistuvan tiedon saavuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 77 – 78, Hartikainen 2013, 72, Härkönen & Airaksinen 2012, 7, Laine 2012, 52, Puustinen 2012, 29.)

Verkostot nähdäänkin joustavina kokoonpanoina, joilla on mahdollisuus muuttaa toimintatapaa tai muotoaan päivittäin kuin julkisilla, tarkoin säädetyillä organisaatorakenteilla (Heracleous 2003, 184 – 185). Verkoston sisällä tapahtuva tiedon vaihdon paljous pitää verkoston elävänä, jonka avulla tiedonvaihdon ja kokemusten kautta syntyvät ideat ja innovaatiot muun muassa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Stähle & Laento 2000, 121 – 122).

Järvensivu, Nykänen ja Rajala (2010, 3–4, 18–19) kuvaavat verkostoitumista prosessina. Prosessi alkaa yhteistyön tarpeen tunnistamisesta, olemassa olevien verkostojen kartoittamisesta sekä tarvittavan verkoston kokoontumisesta. Verkostolle

ominaista on verkoston oman tarpeen ja tavoitteen mukaan toiminnan käynnistäminen, jossa yhteisesti luodaan toiminnalle tavoite ja määritetään yhteinen toimintatapa. Verkoston toiminnan luonne määräytyy yhteisistä tavoitteista ja tavoista, joilla tavoitteisiin päästään. Isoherranen (2012, 160) havaitsikin mielenkiintoisen ilmiön, jonka mukaan toimiva verkostotyö koettiin hyvänä ja niissä haluttiin olla mukana, sillä ne ”kehittivät tukea, yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamusta ja vastavuoroisuutta kaikkien ammattilaisten kesken.”

Suominen (2004, 51 - 53) on tutkinut useiden eri verkostojen toimintaa, jossa havaittiin muun muassa se, että verkostojen välinen toiminta ei ole aina lainkaan ongelmaton. Yhtenä selkeänä haasteena tunnistettavissa oli verkostojen välinen kilpailu. Vähäisen kilpailun ja kateuden kuitenkin arvioitiin vaikuttavan myös positiivisella tavalla yhteistyön tekemisen motivaationa. Samaisessa tutkimuksessa hieman ristiriitaiseksi osoittautui kuitenkin se, että kilpailusta huolimatta yhteistyössä havaittiin syntyvän avoimuutta ja luottamusta.

Verkostoitumisen ja yhteistyön muodoilla tavoitellaan moniammatillista ja laajaa osaamista, oman toiminnan ja osaamisalueiden kehittämistä sekä yhteistä arviointia. Tosiasiassa toimivan ja onnistuneen yhteistyön ja kumppanuuden rakentaminen on haastavaa, sillä eri tutkimusten ja lähteiden mukaan 30 - 70 % erilaisista yhteistyöhankkeista epäonnistuu. Strategiatyöllä onkin havaittu olevan suuri merkitys onnistuneen yhteistyön saavuttamisessa. Tästä johtuen kumppanuuden rakentaminen tulisi tapahtua verkostojen välillä suunnitellusti riittävien ja realististen aikaresurssien puitteissa. Tyypillisimpiä epäonnistumiseen johtavia tekijöitä ovat olleet luottamuksen pettäminen, yhteisten hyötyjen näkemykselliset eroavaisuudet, epäselvät pelisäännöt, dialogin puutteellisuus sekä sitoutumisen riittämättömyys sekä ajankäytöllisten resurssien rajallisuus. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 28; Hartikainen 2013, 73 - 75.)

Verkostojen toiminta on usein luontaisesti tiivistä. Verkostojen onnistunut toiminta vaatii osakseen myös hyvää johtamista. Verkostojohtamisessa korostuu verkoston sisäisten suhteiden tukeminen, yhteisen prosessin eteenpäin vieminen ja kokonaisuuden hallitsemisen taidot. Verkostojen toiminnalle saattaa olla tyypillistä sisäänpäin kääntynyt ajattelutapa, jolloin omasta tietotaidosta halutaan pitää tiukasti kiinni, eikä toiminnasta osata tai kyetä katsomaan ulos. Tällaisessa tilantees-

sa yhteistyön johtamisen merkitys korostuu. On tärkeää löytää motivaatio tiedon ja osaamisen jakamiselle ja antaa oma panos yhteiseen kokonaisuuteen. Toimivan yhteistyön kautta havaitaan usein se kokonaisarvo, jota yksin ei olisi voitu saavuttaa. (Härkönen & Airaksinen 2012, 8, Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 15 - 16, Pärnä 2012, 217 - 218, Spiik 2004, 210, Wilén 2008, 170.)

Verkostoyhteistyö vaatii sosiaalisia taitoja, niiden hallitsemista, kehittämistä sekä ylläpitoa. Näillä käsitteillä tarkoitetaan verkostokyvykkyyttä, jonka hyvän hallinnan avulla voidaan saavuttaa toimivia yhteistyön rakenteita. Verkostokyvykkyys voi olla yksilön ominaisuuksissa oleva tai harjoiteltu taito. Hakasen ym. (2007, 28) mukaan ”verkostokyvykkäälle henkilölle on luontaista rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen”.

Vuorovaikutus ja sen ilmiöt on tunnistettu yhdeksi avaintekijäksi yhteistyön toteuttamiseen sekä onnistumiseen ja se vaikuttaakin varsin kokonaisvaltaisesti yhteistyö prosessiin. Vuorovaikutussuhteiden tarkastelu avartaa myös ymmärrystä yhteistyön toteutumisen tutkimiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen. (Aira 2012, 129.) Tämä osa-alue on kuitenkin tietoisesti rajattu tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen ulkopuolelle, sillä se on itsessään varsin laaja ja moniulotteinen asia, joka tekijän mielestä vaatisi osaltaan laajaa ja syvällistä pohdintaa.

3.4 Uudistumiskykyinen ja kehittyvä kunta on elinvoimainen

Muuttuva yhteiskunta ja sen aiheuttamat haasteet vaativat kuntia tarkastelemaan toimintaansa olemassa olevien toimintatapojen ja prosessien kautta sekä kehittämään ja tehostamaan niitä. Kehittämisen ja uudistumisen kautta saadaan toimivia ratkaisuja organisaatioon ja sen rakenteisiin, joiden avulla on mahdollista löytää uusia innovaatioita palveluiden toteuttamiseksi ja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Uudistumiskykyinen ja kehittyvä kunta on elinvoimainen. (Sallinen ym. 2012, 15.)

Kehittämistyön kautta kyetään tarkastelemaan erilaisia toiminnan muotoja ja hakemaan uusia hallinnan keinoja alueellisen toiminnan toteuttamiseen. Paras-hankkeen (2005) myötä käynnistettiin puitelaki (2007), joka määrittää kunta- ja palvelurakennemuutosta. Paras-hankkeen viitekehys on kuntaliitoksissa ja kunti-

en välisissä yhteistyön muodoissa. Vuoden 2013 Kataisen hallitusohjelmassa konkretisoituu kuntarakenneuudistus, jonka puitteet tulevat Kuntarakennelaista (2013). Kuntia haastavat muutoksen paineet, joiden aikana muun muassa palvelurakenteita joudutaan kehittämään. Kunnan tulevaisuuden avaimet ovatkin juuri kehittämistyössä. Omien vahvuuksien tunnistaminen sekä alueellisten verkostojen kanssa tiivistetty yhteistyö tukee kuntalaisten hyvinvoinnin pohjaa. Monipuolinen vuoropuhelu ja avoin viestintä kuntalaisten kanssa tukevat kuntalaisten osallisuutta ja kansalaisyhteiskunnan toimintaa lisäten alueellista, kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kuntalaisten hyvinvoinnin, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseksi verkostoyhteistyön kehittäminen ja eri toimijoiden vahvemman roolin saavuttaminen nousee tärkeäksi tekijäksi. (Koskinen-Ollonqvist ym. 84; Sallinen ym. 2012, 199 - 201.)

Yhdistysten ja seurakunnan aktiivinen toiminta, johon kuntalaisilla on mahdollisuus osallistua, tukee kuntalaisten osallisuutta, yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. Hyvinvoinnin mahdollistajana ovat monet harrastus-, vapaaehtois- ja vaikuttamistoiminnot. Yhdistystoiminta on tunnistettu kunnissa myös tärkeänä kuntalaisten äänitorvena ja sanansaattajana. (Pihlaja, 2010, 67, 69; Ruusuvirta 2010, 30.) Useat järjestöt ja seurakunta tuottavat kansalaisten hyvinvointia tukevia toimintoja. Kuntalaisten osallistuminen toimintaan ja sitä kautta saatu sosiaalinen tuki on yhdistystoiminnassa verrattavissa matalankynnyksen tukeen. Järjestökentällä toimivat henkilöt ovat etenkin pienissä kunnissa usein tuttuja henkilöitä, joiden ohella toimintaan on helppoa mennä mukaan. Toisaalta on kuitenkin havaittu, että palveluiden ja toimintojen kokoaminen yhteen palvelupisteeseen auttaa ihmisiä löytämään tuen piiriin helpommin. (Viirret 2012, 132 - 133.)

Jäppinen (2012, 141 - 142) on todennut kuntien olevan avainasemassa alueellisen yhteistyön kehittämisessä. Uudet innovaatiot eri sektoreiden kanssa toteutetusta yhteistyöstä lähtevät usein liikkeelle tunnistetuista tarpeista. Kunnissa on kuitenkin hyvin eritasoisia yhteistyön toteuttamistapoja. Julkinen sektori on ollut hyvin jäykkärakenteinen, joka ei hevin mahdollista tai avaa tietä uudenlaiseen toimintatapaan esimerkiksi kolmannen sektorin kanssa. Nämä rakenteet ovat kuitenkin jo keventymässä ja kuntien rooli muuttumassa. Tämä nähdään tutkimusten valossa tarpeellisenä, sillä kuntien resurssien niuketessa järjestöjen ja muiden yhteisöjen rooli hyvinvointi palveluiden tuottamisessa kasvaa. (Jäppinen 2011, 141 - 142;

Pihlaja, 2010, 67.) Ahoniemen (2011, 68) mukaan ikärakenteen muutos ja nopeasti ikääntyvä väestö haastaa osaltaan kuntia ja niiden toimintaa, jonka vuoksi yhteistyö ja verkottuminen eri toimijoiden ja kuntien välillä on välttämätöntä.

Kuten edellä on todettu, useat eri tekijät vaikuttavat hyvinvoivan kunnan ja kuntalaisten kokemukseen. On todettu, että kunnissa kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet nähdään tärkeänä osana omaa hyvinvointia ja sen kokemista tukevana tekijänä. Kunnissa avoin viestintä ja kuntalaisten kuuleminen päätöksenteossa vaikuttaa positiivisella tavalla myös siihen, kuinka kuntalaiset kokevat oman elinympäristönsä. Kuntalaisten kuulemisessa on kuitenkin havaittu vielä paljon eriävyyksiä, mikä asettaa eri kuntien asukkaat toisaalta eriarvoiseen asemaan. (Norrbo, 2013, 93 - 94.) Hyvinvoivan kunnan tilan saavuttamista ohjaa siis laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta, joka osaltaan tukee edellä mainittuja tutkimusten valossa tunnistettuja tekijöitä. Menestyvä ja hyvinvoiva kunta on aktiivinen toimija, joka käy vuoropuhelua oman kunnan alueella toimivien verkostojen kanssa. Se määrittää kuntien strategista toimintaa ja toiminnan suuntaa palveluiden ja hyvinvoinnin tuottamisessa. (Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 169/2007.)

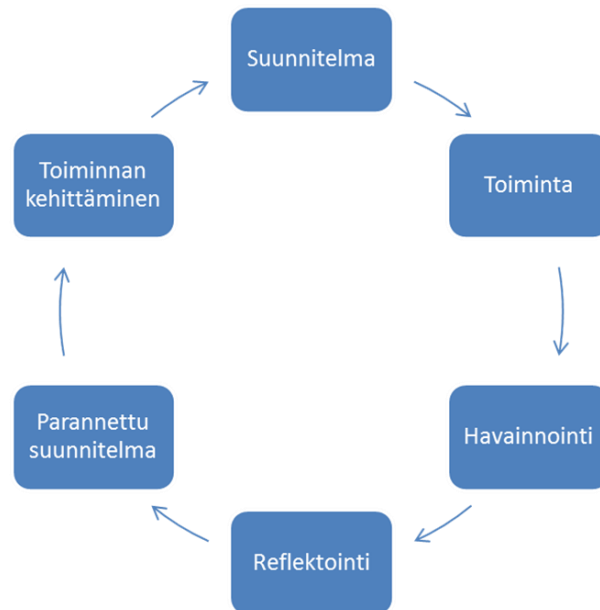
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Toimintatutkimus

Nyky-yhteiskunnassa kehittämistyöllä on vankka jalansija ja kehittämistyö nähdään yhteiskunnallisesti merkittävänä (Vilkkä 2005, 6). Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Sen avulla voitiin toteuttaa työelämän todellisten kehittämiskohtien interventioita, saaden aikaan mahdollisia muutoksia olemassa oleviin käytänteisiin. Toimintatutkimuksessa käytettävän *praktisen eli käytännöllisen tutkimuksen* tavoitteena on auttaa eri verkostotoimijoita hahmottamaan olemassa olevia yhteistyön menetelmiä ja mahdollisuuksia, muuttamaan olemassa olevia kehittämistä kaipaavia käytänteitä sekä kehittämään toimintamallia. (Metsämuuronen 2001, 28, 30.)

Toimintatutkimus soveltuu tähän tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen varsin hyvin, sillä organisaatioiden toiminnan pysäyttäminen tutkimuksen ajaksi ei ole mahdollista (Metsämuuronen 2001, 28, 30). Toimintatutkimuksen keskiössä ovat tyypillisesti ihmiset, heidän ajatuksensa, tuntemuksensa sekä tulkintansa. Niiden avulla tässä kehittämishankkeessa tuotetaan olemassa olevien hyvien käytänteiden, tunnistettujen haasteiden sekä kokemusten avulla kunnan, seurakunnan ja järjestöjen välistä yhteistyötä ja sen rakenteita tukeva toimintamalli. (Juuti & Puusa 2011, 54.)

Spiraalissa kiertävät syklisesti kehää suunnitelma, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleen suunnittelu (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81). Kuulan (1999, 218) mukaan menetelmä soveltuu hyvin työelämän kehittämiseen, joka edellyttää myös yhteisön osallisuutta ja yhteistyötä. Kanasen (2009, 9) mukaan toimintatutkimus on demokraattista toimintaa, joka lähtee asiaa koskevista ja heidän omasta voimastaan saada aikaan muutos parempaan. Toimintatutkimus etenee toimintatutkimuksen spiraalin tavoin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali mukaellen (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2006, 81).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa suunnitelma tarkoittaa aiheen valitsemista sekä opinnäytetyön suunnitelmaa. Toimintaa spiraalissa tarkoittaa fokusryhmätyöskentely ja toimintamallin kehittämistyö. Toimintamallin valmistuttua mahdollistuu spiraalissa havainnointi sekä reflektointi. Tässä työssä toteutui yksi toimintatutkimuksen spiraali.

4.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tiedonhankinta toteutettiin laadullisena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun osallistuvien ihmisten näkökulmien kautta, jolloin tiedosta tulee moniääninen. (Juuti & Puusa, 2011, 55 - 56.) Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin fokusryhmää. Fokusryhmä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla saadaan monipuolisia näkökulmia, syvällisempää tietoa ja ymmärrystä ennalta määrätystä aiheesta. Kyseessä on ryhmäläisten välinen vuorovaikutustilanne, jota moderaattori eli vetäjä, tässä tapauksessa kehittämishankkeen tekijä ohjasi avoimilla tai tarkentavilla kysymyksillä. Ryhmäkeskustelun avulla jokainen ryhmään osallistuva saa tuoda näkökul-

miaan, ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavaan ilmiöön. (Gibbs 1997; Casey & Krueger 2000, 4-5, 24.) Jos ryhmän välinen vuorovaikutus ei etene luontevasti, moderaattorin tulee rohkaista ja kannustaa ryhmäläisiä luomalla otollinen ilmapiiri keskustelulle (Valtonen 2005, 223). Parviainen (2005, 53) toteaa, että fokusryhmän vahvuutena on se, että tutkimusaiheesta saadaan laajaa ja monipuolista tietoa lyhyessä ajassa. Valittu menetelmä palvelee hyvin myös työelämää, jonka toimintaa ei kehittämishankkeen ajaksi voi seisauttaa. Fokusryhmä menetelmä vaatii kuitenkin hyvän moderaattorin, jonka avulla keskustelu pysyy koossa.

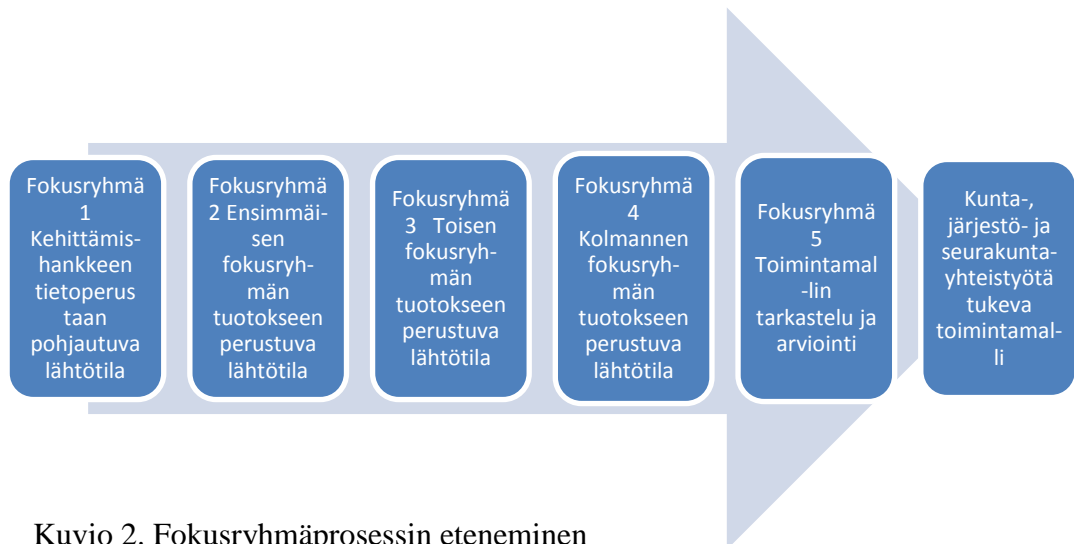
Fokusryhmiä toteutettiin kaikkiaan viisi (5) kappaletta, joista neljä (4) ajoittuivat keväälle (maalis-, huhti-, touko- ja kesäkuu) 2014. Tämän sykleittäin etenevän prosessin kautta mahdollistuu kattava aineisto nykytilanteesta sekä arjen kehittämistarpeista. Lisäksi syksyllä 2014 (lokakuu) fokusryhmään osallistuneet tapasivat moderaattorin johdolla kerran tarkastelemaan ja arvioimaan syntynyttä toimintamallia. Kolme fokusryhmää kesti ajallisesti 2 tuntia, yhden tapaamiskerran kesto oli ennalta sovitusti 1,5 tuntia. Tutkimuksellinen kehittämishanke kohdennettiin Orimattilan, Pukkilan, Myrskylän alueella toimiville tahoille. Kehittämishankkeessa oli mukana kunta-, järjestö- ja seurakuntatoimijoita. Tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen toteuttamiseen sitoutui kohdeorganisaatiosopimuksin alun perin yhteensä 10 henkilöä Orimattilan, Pukkilan ja Myrskylän alueelta, lopullisessa ryhmässä oli kuitenkin mukana myös edustaja Askolan kunnan alueelta. Toive kehittämistyöhön mukaan pääsystä tuli Askolan edustajalta itseltään. Muut fokusryhmätyöskentelyyn osallistuvat henkilöt valikoituivat siis muuten kohdeorganisaatioiden toiminta-alueelta. Lopulta yhden kohdeorganisaatioalueen kunnan edustaja ei ollut mukana fokusryhmissä lainkaan. Tämä johtui kehittämishankkeen tekijän saaman tiedon mukaan resurssien vähyydestä.

Fokusryhmiin osallistuneet olivat osin toisilleen ja moderaattorille ennalta tuntemattomia ja tutustuminen alkoi vasta ryhmien käynnistyttyä. Tämä toi osaltaan haastetta moderaattorille, sillä ryhmän keskinäisestä toimivuudesta ei ollut ennalta tietoa. Jo ensimmäisessä tapaamisessa lähtötilanteesta riippumatta tunnelma oli avoin ja välitön, joka näkyi aktiivisena keskusteluna annetun aiheen ympärillä. Fokusryhmässä moderaattori pyrkii aikaansaamaan ryhmän osallistujien välille välitöntä ja luottamuksellista keskustelua aiheesta ohjaamalla tilannetta erilaisia kysymystekniikoita hyödyntämällä. Fokusryhmän keskustelu muistuttaa vapaa-

muotoista, välitöntä arkipäivän keskustelua, jossa jokaisella on tilaa ottaa keskusteluun osaa. Välittömän ja tasavertaisen sekä vapautuneen keskusteluilmapiiirin luomiseksi ryhmällä on hyvä olla selkeä tieto siitä, mistä tässä kehittämishankkeessa on kyse ja mitä yhteisellä työskentelyllä tavoitellaan. Fokusryhmässä kaiken kaikkiaan on kyse vuorovaikutussuhteista, jossa erilaiset ihmiset ja tunteet ovat läsnä. Siitä syntyy fokusryhmän rikkaus, toisinaan ehkä myös haasteet. (Valtonen 2011, 88 - 90.)

Tässä kehittämishankkeessa ensimmäinen fokusryhmä käynnistyi tutkimuksellisen kehittämishankkeen tietoperustaan pohjautuvaan suunnitelmaan eli lähtötilaan. Lähtötilassa tarkasteltiin yhteistyössä tunnistettuja haasteita, muutosta vaativia osatekijöitä sekä yhteistyötahojen voimavaroja sekä toiminnan erityispiirteitä.

Toisessa ja kolmannessa fokusryhmätapaamisessa lähtötilana toimi edellisestä ryhmäkerrasta koottu tuotos, jota lähdettiin tarkastelemaan ja syventämään ideariihi menetelmällä. Ideariihi on aktiivinen ryhmätyöskentelyn menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa spontaanisti ryhmäläisten kesken uusia ideoita asioiden kehittämiseksi ja uusien käytänteiden luomiseksi. Ideariihi on luova menetelmä, jossa lennokkaatkin ajatukset ja ideat ovat sallittuja. (Koppa.) Neljännessä fokusryhmässä tarkasteltiin kolmannessa ryhmäkerrassa syntynyttä tuotosta ja keskusteltiin tämän kaavion pohjalta yhteistyöstä, sen käynnistymisestä, haasteista sekä mahdollisuuksista. Neljännen fokusryhmän tuotoksesta syntyi järjestöjen, kunnan ja seurakunnan yhteistyötä tukeva toimintamalli (LIITE 2). Fokusryhmä työskentely eteni siten prosessin tavoin (Kuvio 2.) Kaikki fokusryhmät taltioitiin kahdella äänen taltiointilaitteella.



Kuvio 2. Fokusrhmäprosessin eteneminen

Fokusrhmien aikataulut sovittiin tutkijan luomaa doodle-kalenteria hyödyntämällä, jolla saatiin helposti mahdollisimman monelle sopiva ajankohta ryhmätapaamisten käynnistämiseksi. Doodle-kalenteri on sähköinen kalenterisovellus, joka mahdollistaa aikataulujen sopimisen niin, että kaikki osanottajat näkevät toistensa kalenterivalinnat reaaliajassa. Valittavana jokaiselle kuukaudelle oli neljä (4) päivää, kussakin kaksi (2) ajankohtaa klo 14 - 16 ja 16 - 18. Kolme (3) tapaamisista toteutui klo 14 - 16 ja yksi tapaaminen klo 16 - 17.30. Lähtötilanteessa ryhmäläiset saivat sähköpostilla kehittämishankkeen kirjallisen materiaalin, johon heitä kehoitettiin tutustumaan kehittämishankkeen kokonaiskuvan ja -tavoitteen kirkastamiseksi. Ryhmätapaamiset toteutuivat kohdeorganisaatio alueilla, josta paikallinen edustaja järjesti tapaamiselle tutkijan ohjeistuksen mukaan rauhallisen tilan.

Haastateltaville tarjottiin jokaisessa tapaamisessa kahvia sekä pientä purtavaa, jolla pyrittiin osaltaan myös vapauttamaan tilannetta. Fokusrhmien käynnistyessä moderaattori kertoi tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen taustaa ja kehittämistyölle tunnistetun tarpeen. Nämä tekijät ovat esiteltynä edellä tämän tutkimuksen tietoperustassa sekä kohdassa 4.3 Yhteistyökyselyn tuloksia.

Alkuun käytiin myös tiivis esittely aloitettavasta kehittämistyöstä ja tulevien fokusrhmien ideasta. Tutkijakehittäjä kertoi ryhmäkerroilla käytettävästä fokusrhmämenetelmästä. Menetelmä oli valtaosalle ryhmäläisistä entuudestaan tuntematon. Fokusrhmäkeskustelun kerrottiin olevan vapaamuotoista, välitöntä arki-

päivän keskustelua, jossa jokaisella on tilaa ottaa keskusteluun osaa ja ettei erillisiä puheenvuoroja keskustelussa tarvitse pyytää. Tarvittaessa moderaattori lisäksy-symyksiä esittämällä ohjaa keskustelua, jos asia tuntuu siirtyvän pois ydin tavoitteesta. Jokaisen fokusryhmän aluksi koossa olevalle ryhmälle kerrottiin, että kaikki fokusryhmät nauhoitetaan äänen taltioimiseksi kahdella erillisellä nauhoituslaitteella ryhmäkerran tuotoksen purkamiseksi. Ääninauhat eivät tule julkisiksi, vaan tulevat tekijän käyttöön, sisällön purkuun tarkoitettua materiaalia.

Lisäksi ryhmäläisille kerrottiin, että fokusryhmiin osallistuvien henkilöllisyys ei tule kirjalliseen tuotokseen julkiseksi. Fokusryhmissä oleellista ei siis ole se, mitä kukakin osallistuja sanoo, vaan kommentointi on täysin anonyymiä, eikä siitä voi ketään yksittäistä henkilöä erottaa. Fokusryhmissä kerrottiin käytettävän tarvittaessa myös kulloiseenkin tilanteeseen ja tavoitteeseen sopivaa sisällönmenetelmää, jolla työtä viedään prosessimaisesti ja suunnitelmallisesti eteenpäin. Käytettävä menetelmä määräytyi kussakin tilanteessa kehittämishankkeen tavoitteen saavuttamista vastaavan tarpeen mukaan. Alkuinfon jälkeen käytiin läpi esittelykierros. Esittelyssä tuli ilmi henkilön nimi, työpaikka, ajatukset yhteistyöstä ja sen tarpeellisuudesta sekä omat intressit olla mukana tässä kehittämistyössä. Nimen ja työpaikan lisäksi kerrotut asiat tulivat osallistujilta itseltään spontaanisti, niitä erikseen pyytämättä.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi on tutkimuksen ydinvaihetta. Se tuo esiin juuri sen tiedon, mitä varten tutkimusta on lähdetty tekemään. Kehittämishankkeen dokumentit, tässä tapauksessa fokusryhmän tuotokset avattiin, sisällön teemoittelua käyttämällä. Teemat nousevat tutkimuksellisen kehittämishankkeen ydinasioista, jotka ovat tavoitteen suhteen keskiössä. Teemoittelun tarkoituksena oli pelkistää fokusryhmissä saatu aineisto kehittämishankkeen kannalta merkityksellisiin asioihin (Kiviniemi 2007, 79 - 80). Teemoittelu on laadullinen analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tutkimuksesta saadusta materiaalista erotella tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja. Teemoittelu on joustava menetelmä, joka sallii tutkijan tulkinnan tutkimuksen kannalta merkityksellisten aihealueiden rajaamisen. Teemoitte-

lussa voidaan käyttää erilaisia luokittelutapoja kuten värikoodeja ja erilaisia loke-
rointeja. (Braun & Clarke, 2006.)

Toimintatutkimuksessa tutkittava tieto kerääntyy spiraalin tavoin syklisissä jak-
soissa ja siksi aineiston analysointi on syytä aloittaa heti, kun aineistoa alkaa ker-
tyä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 207 - 209). Kiviniemen (2007, 79 - 80)
mukaan aineiston analyysi tapahtuu toimintatutkimuksen tavoin parhaiten proses-
sina. Kunkin fokusryhmän tuotos purettiin sisällön teemoittelua käyttäen heti fo-
kusryhmän jälkeen ja siitä luotiin kaavio, joka toimitettiin ryhmäläisille tarkastel-
tavaksi ennen seuraavaa ryhmäkertaa. Ensimmäisen fokusryhmätapaamisen tuotos
(LIITE 1) kuvastaa osaltaan ryhmäkertojen laaja-alaisen tiedon karttumisen sekä
sen pirstaleisuuden. Kustakin fokusryhmästä koottu tuotos toimi jatkossa seuraa-
van ryhmäkerran lähtötilana edeten näin aina viimeiseen tapaamiseen saakka. Si-
sällön teemoittelu tukee myös tutkimustehtävän tarkentumista ja sen tavoitteellista
saavuttamista. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 207 - 209) toteavat myös, että
tällaisen tiedon analysointi etenee polveilevana analyysinä, joka on osaltaan myös
spiraalin muotoa kuvaava, toistuva prosessi.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tutkimusaineisto analysoitiin, luokittele-
malla se ydinteemoihin, jolloin siitä saatiin selkeä, johdonmukainen ja mielekäs
kokonaisuus. Sisällöstä nostettiin keskiöön rajatut asiat, jotka ohjasivat kehittä-
mishanketta kohti tutkimustehtävää. Analysoinnin käynnistämisen vaihe vaati
tutkijalta aineiston useita kuuntelu ja tarkastelukertoja. Näiden jälkeen sisältö vai-
kutti avautuneen tekijälle selkeästi. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein
laaja ja rikas, jonka vuoksi tutkimushaasteen kirkastaminen auttaa rajaamaan sitä
aineistoa, joka tälle tutkimukselle on merkityksellistä (Puusa 2011, 116 - 120;
Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 – 98, 111). Aineiston analysoinnin valmistuttua alkoi
tutkimuksessa saatujen tulosten tulkitseminen ja niiden pohjalta johtopäätösten
tekeminen (Hirsjärvi ym. 2000, 211 - 212). Johtopäätösten kautta syntyi ajan
kanssa kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettu yhteistyötä tukeva toimintamalli.

5 TULOSTEN TARKASTELUA

5.1 Yhteistyökysely toimintamallin taustalla

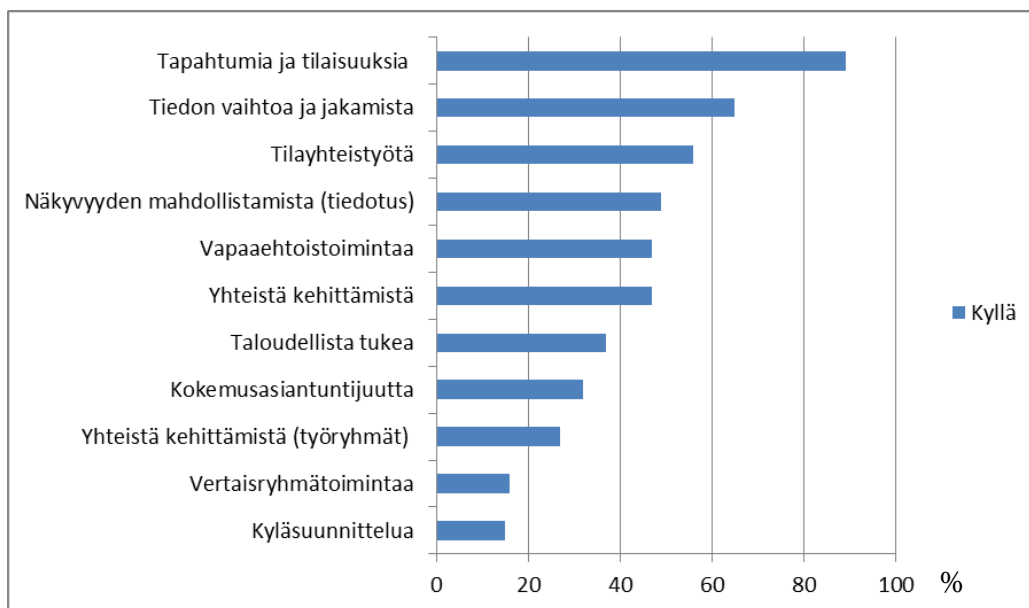
Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hanke toteutti yhteistyötä koskevan sähköisen kyselyn syksyllä 2013 koko Päijät-Hämeen alueelle. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä ja se lähetettiin kunta-, yhdistys-, seurakunta- sekä oppilaitostoi-joille hankkeen oman yhteystieto-osoitteiston perusteella noin 600 sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostiosoitteiston mukaan kysely meni yhdelle tai useammalle henkilölle organisaatioissa. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös nettilinkin kautta hankkeen verkkosivuilla, jonka vuoksi kyselyn tavoittaneiden määrää on mahdoton varmuudella tietää. Kyselyyn saatiin kaikkiaan 176 vastausta. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa yhteistyön- ja toiminnan tilaa, laajuutta sekä yhteistyön toteutumiseen vaikuttavia osatekijöitä.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää millaista yhteistyötä eri tahojen välillä on, minkä asioiden katsotaan vaikuttavan yhteistyön edistymiseen ja mitkä asiat ovat yhteistyölle haasteellisia tai vaikeuttavat yhteistyön käynnistymistä. Kyselyyn vastanneista 34 henkilöä toimi julkisella sektorilla, 11 henkilöä seurakunnissa ja loput 131 henkilöä olivat yhdistystoimijoita.

Yhteistyökysely toimi tämän kehittämishankkeen käynnistymisen kannalta varsin merkityksellisenä. Se tuki tietoisuutta siitä, millaisia ajatuksia yhteistyöstä, sen käynnistämisestä, ylläpitämisestä ja kehittämisestä eri toimijoilla oli kohdeorgani-saatioalueen lisäksi. Kyselystä nousseiden vastausten perusteella koettiin, että yhteistyön rakenteet tarvitsevat mallintamista, josta yhteistyön käynnistäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen saavat konkreettista tukea. Se käynnisti ajatuksen tämän kehittämistyön tarpeellisuudesta. Kyselyn vastauksissa ja kehittämishank-keen fokusryhmäläisten kokemuksissa oli tunnistettavissa selkeä yhteneväisyys yhteistyötä koskevissa näkemyksissä. Seuraavana on avattu kyselyssä esiin tullei-ta seikkoja hieman tarkemmin.

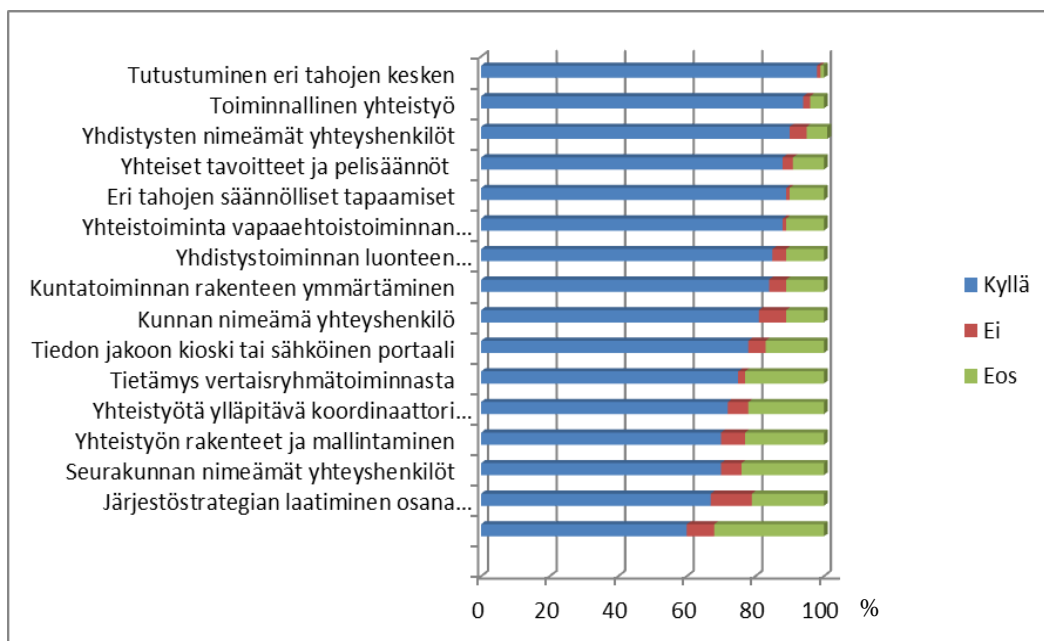
Kyselyn perusteella (Kuvio 3) yhteistyömuotona toteutuu selkeästi eniten (90%) tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämistä yhdessä. Vastaajista 65 % koki yhteis-työtä tehtävän tiedon vaihdon ja jakamisen muodossa sekä tilayhteistyötä 56 %

yhteistyötilanteista. Lähes 50 % vastaajista toteutti yhteistyötä näkyvyyden mahdollistamisen (viestinnän), yhteisen kehittämisen ja vapaaehtoistoiminnan kautta. Taloudellisen tuen, kokemusasiantuntijuuden ja työryhmien muodossa yhteistyötä oli yli 25 %:lla vastaajista. Vastauksia tähän kysymykseen oli kaikkiaan 170 kpl. (Kumppanuuskysely 2013.)



Kuvio 3. Millaista yhteistyötä teillä on? N=170 (Kumppanuuskysely 2013)

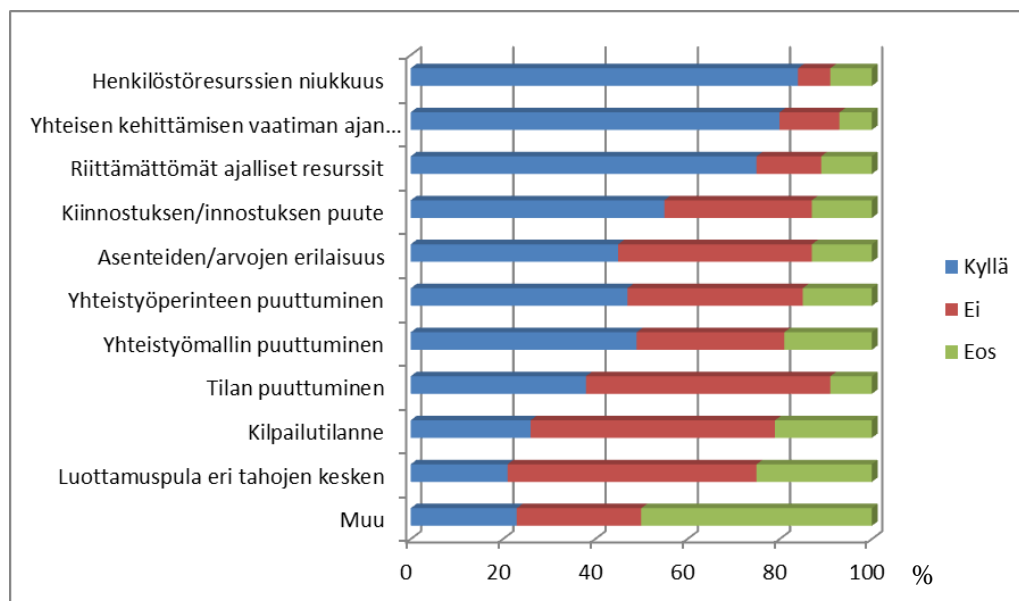
Eri tahojen välistä yhteistyötä (Kuvio 4) edistää vastaajien mielestä tutustuminen eri tahojen kesken (98 %), toiminnallinen yhteistyö (94 %), yhdistysten nimeämät yhteyshenkilöt (90 %), eri tahojen säännölliset tapaamiset (88 %), yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt yhteistyölle (88 %) ja yhteistoiminta vapaaehtoistoiminnan toteuttamisessa (88 %). Yhteistyötä ylläpitävän koordinaattorin mahdollistumista kunnan toimesta merkityksellisenä piti 72 % sekä puolestaan yhteistyön rakenteita ja niiden mallintamista kaipasi 70 % vastaajista. Vastauksia kysymykseen oli 168 kpl. (Kumppanuuskysely 2013.)



Kuvio 4. Mikä edistää eri tahojen yhteistyötä? N= 168 (Kumppanuuskysely 2013)

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös, mitkä seikat olivat sellaisia, jotka vastaajien mielestä edistävät yhteistyön syntymistä ja ylläpitämistä. Kuvion vastausten perusteella sieltä voi tunnistaa samoja osatekijöitä, joita myös eri tutkimuslähteet painottavat onnistuneen yhteistyön edellytyksiksi. (Kumppanuuskysely 2013.)

Haasteelliseksi eri tahojen yhteistyössä (Kuvio 5) vastaajat kokivat henkilöstöresurssien niukkuuden (84 %), yhteisen kehittämisen vaatiman ajan vähyys (79 %), riittämättömät taloudelliset resurssit (75 %), kiinnostuksen ja innostuksen puuttumisen (55 %), yhteistyömallin puuttumisen (46 %), yhteistyöperinteen puuttumisen (46 %), asenteiden/arvojen erilaisuuden (45 %) ja tilan puuttumisen (38 %). Vastauksia kysymykseen oli 167. (Kumppanuuskysely 2013.)



Kuvio 5. Millaisia haasteita olette kokeneet eri tahojen yhteistyössä? N=167 (Kumppanuuskysely 2013).

5.2 Fokusryhmät

Fokusryhmät käynnistyivät siis keväällä 2014. Ne toteutettiin kehittämishankkeessa mukana olleiden kuntien alueella Orimattilassa, Pukkilassa, Askolassa ja Myrskylässä. Neljä (4) ryhmistä toteutui keväällä 2014 ja viides (5) tapaaminen ajoittui syksyn 2014 (lokakuu). Viimeisen kerran sisältönä oli kehitetyn toimintamallin tarkastelu ja arviointi. Koko kehittämisprosessin aikana fokusryhmiin osallistui kaiken kaikkiaan yhdeksän (9) henkilöä. Kullakin kerralla paikalla oli 4-8 henkilöä.

Fokusryhmässä osallistujien keskustelu lähti aktiivisesti liikkeelle yhden osallistujan avauspuheenvuorosta, jonka puhuja itse pyysi. Keskustelu läpi fokusryhmien oli tiivistä ja spontaania jokaisen osallistujan osalta, jossa ajatuksen virta jatkui siivittäen aina seuraavaan puheenvuoroon. Alkuun osallistujat pyysivät puheenvuoroja alkuohjeistuksesta huolimatta, jolloin heitä muistutettiin, että puheenvuoroja ei tarvitse pyytää, vaan puhe voi jatkua vapaasti. Keskustelu eteni tasavertaisesti. Tämä näkyi muun muassa toisten ajatusten ja mielipiteiden kunnioittamisena siten, että päälle puhumista ei ollut lainkaan, vaan jokaiselle puhujalle löytyi

oma tila, jota osallistujat kommentoivat tai jatkoivat keskustelua puheenvuoron päätyttyä. Keskustelussa tuotiin esiin näkemyksiä, esitettiin kysymyksiä, kyseenalaistettiin, ehdotettiin ja kommentoitiin. Seuraavassa avaan fokusryhmien tuotosta. Jatkossa korostan tekstissä keskeisiä asioita lihavoituna apuna käyttäen.

Kehittämishankkeen fokusryhmissä keskeisimmiksi ydinasioiksi nousivat **yhteistyön koordinaation merkitys** ja sen vaikutukset yhteistyön suunnitelmalliseen käynnistämiseen, ylläpitämiseen sekä kehittämiseen, **yhteiskunnalliset ja alueelliset haasteet** sekä kehittämishankealueella käynnissä olevat kuntaliitokset ja niiden vaikutus kuntalaisten hyvinvointiin sekä eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön ja sen tarpeeseen. Näiden lisäksi edellä mainittujen ohella keskeisiksi nousivat, **yhteistyön edellytykset, kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja huono-osaisuuden vähentäminen, sekä eri verkostojen keskinäiseen viestintään ja tiedottamiseen liittyvät asiat.**

Kehittämishanke nähtiin työelämässä varsin tärkeänä ja työlle luvattiin täysi tuki opinnäytetyön tekijän työnantajan sekä kohdeorganisaatioiden toimesta. Kohdeorganisaatiot sitoutuivat kehittämishankkeeseen ja odottivat oman toiminnan, yhteistyön sekä toimintamallin kehittämistä. Fokusryhmien onnistumiseen vaikuttivat eniten ryhmäläisten aktiivisuus, positiivinen suhtautuminen ja vuorovaikutustaidot. Keskinäinen jakaminen ja avoin kuuntelu osoittautuivat tässä ryhmässä erittäin hyväksi.

Kehittämishankkeen aikana kävin paljon pohdintaa siitä, miten saan fokusryhmien tuotokset selkeäksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, joka on myös lukijalle mielekäs. Lopulta päädyin avaamaan asiat ydinteemojen kautta, sillä se vaikutti selkeältä kokonaisuudelta. Seuraavaksi tarkastelen fokusryhmissä keskeisiksi ydinasioiksi nousseita teemoja.

5.2.1 Yhteistyön koordinaatio

Yhteistyökoordinaattorin rooli ja sen mahdollistuminen yhteistyön käynnistämisessä, ylläpitämisessä ja kehittämisessä oli merkityksellisin asia fokusryhmäläisten mielestä. Kunnissa tunnistettiin erilaisia käytänteitä yhteistyön koordinoimiseksi. Kaikissa kunnissa ei tällaiseen seikkaan ole kuitenkaan kiinnitetty huomio-

ta. Yhteistyökoordinaattori toimii hyvin yleisesti yhteyshenkilönä eri toimijoiden välillä ja koordinoi käytännön tasolla yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Yhteistyön koordinaatio on aikaa ja suunnittelua vaativa yksittäinen asia, joka koettiin haasteelliseksi hoitaa muun arkityön ohella. Yhteistyökoordinaattorille nähtiin tärkeä rooli koollekutsujana, tapaamisten yhteenvedon tekijänä, yhteisen suunnitelman mukaisen toiminnan käynnissä pysymisen ja toteutuvien tapaamisten ylläpitäjänä.

Yhteistyökoordinaattori toimenkuvaksi nähtiin myös uusien alueellisten toimijoiden tapaaminen ja yhteistyöfoorumeihin mukaan kutsuminen. Koska yhteistyön ja sen koordinaation tulee olla poliittisesti tai uskonnollisesti sitoutumatonta, nousi ryhmässä selkeä ja yksimielinen ajatus siitä, että juuri kunnan mahdollistama koordinaattori on puolueeton ja vaikutusvaltainen, joka tukee myös eri toimijoiden tasavertaisuutta.

Yhteistyön tekemiselle yli kuntarajojen on olemassa myös tilausta. Tämä korostuu erityisesti pienten kuntien alueella, jossa esimerkiksi erityisryhmiin kuuluvien palveluihin ja tuotettuun toimintaan ei ”riitä” asiakkaita. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi kehitysvammaisten lasten harrasteryhmiä. Samoin muun muassa parisuhdetyön, omaishoitajien tukitoiminnan ja sekä rippikoulutyön on koettu yhden kunnan alueella olevan varsin pienimuotoista ja osallistujamäärien vähäisiä. Yhteistyön tekeminen tulisi ryhmän mielestä edullisemmaksi kuin tuottaa toimintaa kaukana omasta kunnasta. Kunnan mahdollistama Yhteistyökoordinaattori voisi ryhmäläisten mielestä olla myös useamman lähikunnan yhteinen, jolloin yli rajojen tapahtuva yhteistyö toteutuisi tehokkaammin.

Yhteistyön ylläpitämisen ja kehittämisen lisäksi yhteistyökoordinaattorille nähtiin muitakin yhteistyön kannalta merkityksellisiä tehtäviä. Näitä olivat muun muassa yhteisiin rahoituksiin sekä tiedottamiseen ja viestintään liittyvät tehtävät. Rahoitus ja niiden hakeminen koetaan varsin haasteelliseksi niin järjestöjen, kunnan kuin seurakunnankin mielestä. Kaikkien mahdollisten rahoitusten viidakko on varsin työläs ja niiden tunteminen vaatii osaltaan paljon työtä. Rahoituksia olisi ryhmän mukaan viisainta hakea yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, kunta mukaan lukien. Kunta osana erilaisten rahoitusten hakemista nähtiin luotettavana ja sitä

kautta tärkeänä. Toisaalta kunnille on paljon rahoitusmahdollisuuksia tarjolla, joita ei tällä hetkellä osata tehokkaasti hyödyntää.

Yhteistyön koordinaatio puhutti läpi fokusryhmien runsaasti, josta voidaan tulkita ryhmäläisten ajatuksen olevan vahvasti se, että koordinaation pidetään yhteistyön onnistumisen kannalta varsin merkityksellisenä.

5.2.2 Yhteiskunnalliset ja alueelliset haasteet, yhteistyöllä hyvinvointia kuntalaisille

Keskustelussa yhdeksi ydinajatuksiksi nousivat alkuun tämän hetkiset yhteiskunnalliset ja alueelliset haasteet, joita ovat muun muassa tiukkeneva talous, yhteiskunnallinen pahoinvointi ja kohdeorganisaatioalueella käynnissä olevat kuntaliitokset sekä niiden vaikutukset kuntalaisten hyvinvointiin sekä eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön ja sen tarpeeseen. Kuntien taloudellinen tilanne aiheuttaa tällä hetkellä muun muassa palveluiden supistamista. Erityisesti maaseutukunnissa kuntaliitosten mahdolliset vaikutukset saattavat näkyä myös lähipalveluiden lopettamisena, joka osaltaan koettiin kuntalaisten hyvinvoinnin heikentäjänä. Tulevien kuntaliitosten tunnistettiin tällä hetkellä aiheuttavan tietynlaista arkuutta myös verkostojen välisessä yhteistyössä, koska ei ole varmaa tietoa siitä mihin kuntaan jatkossa kuulutaan. Tämä tunnistettiin toisaalta kuitenkin turhaksi, sillä tavoitteena on alueellisen yhteistyön tiivistäminen ja kuntalaisten hyvinvoinnin koheneminen kunta ja aluerajoista riippumatta.

Yhteistyölle nähtiin välttämätön tarve ja sen kehittämistä pidettiin hyvänä ja ensiarvoisen tärkeänä asiana. Keskustelussa nousikin esiin voimakkaasti kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyö, jota ryhmäläiset kutsuivat **kolmikannaksi**. Kolmikannan ja sen yhteistyön kehittämiseen olisi tartuttava ryhmän mielestä välittömästi. Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke nähtiin vahvasti kehittämistyön yhtenä mahdollisuutena. Rinnalle kolmikannassa nousivat myös yrittäjät ja oppilaitosyhteistyö. Kuntalaisten osallisuutta alueellisessa hyvinvoinnissa, sen kehittämisessä ja tukemisessa kaivattiin myös. Kuntalaisten hyvinvoinnin kehittäminen ja lisääminen on mahdollista aktiivisesti kuntalaisia kuulemalla, muun muassa kyselyiden ja kohtaamisten kautta. Kuulemisella katsottiin voitavan lisätä myös vaikuttamisen kokemusta.

Kunnan roolia kolmikannassa pohdittiin paljon. Ryhmässä tunnistettiin, että kuntaliitosten kautta tilanne on muutoksessa ja sitä kautta kunnan rooli varmasti jollain tasolla muuttumassa. Kunta on tulevaisuudessakin ryhmän näkemyksen mukaan kuitenkin yhtenä toimijana vahvasti mukana yhteistyössä, sillä muun muassa lakivelvoitteet määrittävät osaltaan kunnan toimintaa. Kuntien talous nähtiin kuitenkin niin vaikeana, että yhteistyö järjestöjen ja seurakunnan kanssa on tulevaisuudessa tae kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Säästöt ja niistä johtuvat palveluiden supistukset koskevat tässä hetkessä myös kehittämistyössä mukana olevia tahoja ja alueellisesti toimivia verkostoja. Minkään toiminnan tai toimijan tulevaisuuden ei nähty olevan taloudellisesti varmaa ja vakaata.

”Ja yhä enemmän nyt kun kunta painii taloudellisten haasteiden kanssa ni tohon suuntaan pitäis mennä. Me puhutaan paljon päälekkäisten toimintojen karsimisesta, joka vaatii jalkautumista eri toimijoiden keskuuteen ja kuulemista siitä, mitä voidaan tehdä asioille yhdessä?”

Kehittämishankealueen kuntien tilanne kuntaliitosten osalta on tällä hetkellä siis täysin avoin. Kunnan toiminnan ytimessä tunnistettiin kuitenkin se tosiasia, että kunta ei yksin kuntalaisten hyvinvoinnin ylläpitämisestä selviä. Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa on tiivistettävä ja haasteisiin vastattava yhdessä. Suunnitelmallinen kolmikantakehittämistyö nähtiin hyvänä vastauksena tälle haasteelle, jonka vuoksi alueellisen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisäämisen kannalta tärkeäksi nähtiin kolmikannan yhteistyön aktiivinen käynnistäminen, tiivistäminen ja kehittäminen. Ryhmän mielestä yhteistyö kunnan, yhdistysten ja seurakunnan kesken on kuitenkin herkkää ja siksi siinä täytyy olla selkeitä yhteistyön pelimerkkejä.

Kunnan rooli nähtiin tärkeänä ja puolueettomana alueellisena yhteenkokoajana yhteistyötä käynnistettäessä. Tulevina vuosina nähtiin Sote ja kuntauudistuksen vaikuttavan siihen, että joillakin alueilla aktiiviset alueelliset toimijat ovat järjestöt ja seurakunta. Tällä tarkoitettiin muun muassa pieniä maaseutukuntia. Järjestöjen rooli nähtiin kasvavana, samoin alueellinen diakoniatyö vahvistuu entisestään. Järjestötoiminta sai huomiota joustavalla toiminnallaan. Se tunnistettiin toiminnaltaan ketteräksi ja tarpeiden mukaan muovautuvaksi. Vaikka järjestöjen toiminta nähtiin vahvistuvana, sen kuitenkin todettiin monilta osin vaativan kehittämisto-

menpiteitä. Kehittämistoimenpiteillä tarkoitettiin muun muassa yhdistysten perustoimintaa ja sen uudistamista ajan hengen ja muuttuvan yhteiskunnan muutosten mukaan.

Järjestötoiminnan menestyksen avaimet tunnistettiin olevan usein yhdistyksen vetäjässä ja muussa toimijajoukossa. Järjestötoiminnan kenttä kaipaakin jatkuvasti uusia nuoria ja innovatiivisia tekijöitä ja aktiivisia toimijoita, mutta niitä ei ryhmän ajatuksen mukaan saavuteta kehittämättä, nykypäivän tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Järjestötoiminnan ja kansalaisvastuun tunnetuksi tekemiseksi kaivattiinkin muun muassa kansalaistaidon opetusta osaksi perusopetusta. Järjestötoiminnan toimintaedellytykseksi tunnistettiin perustoiminnan tunnistaminen sekä sen kirkastaminen. Ryhmä oli kuitenkin yksimielinen siitä, että jokaisella tämän päivän yhdistyksellä ei siitä huolimatta ole selviytymismahdollisuutta tulevaisuudessa.

Järjestötoiminta kaipaa jatkuvaa tukea kunnalta. Se on tukea, joka usein mahdollistaa perustoiminnan. Tuki voi olla taloudellisen panostuksen ohella muun muassa käytettävien toimitilojen ja järjestötoiminnan näkyvyyden mahdollistamista sekä muuta yhteistyössä tuotettua toimintaa tai tapahtumia. Järjestötoiminta nähtiin vahvasti kunnan palveluiden välttämättömänä täydentäjänä, joka on nimenomaan lähellä kuntalaista. Vielä tällä hetkellä kunnat myöntävät yhdistyksille taloudellista tukea toiminnan pyörittämiseen sekä mahdollistavat kunnan omilla kotisivuilla näkyvyyttä yhdistyksille muun muassa tapahtumakalenterin muodossa. Nämä edellä mainitut edellyttävät kuitenkin yhdistysten omaa aktiivisuutta tuen saamiseksi. Järjestöjen toiminnan mahdollistava rahoitus tulee varmasti olemaan yksi haasteista nykyisessä taloustilanteessa.

Seurakunnankin roolissa tunnistettiin paljon hyvää, mutta myös haasteita. Tämän hetken yhteiskunnallinen tilanne näkyy seurakunnan toiminnassa vahvasti muun muassa siinä, että avun tarvitsijoita on paljon. Seurakunnan diakoniatyö on lähellä ihmistä, juuri siellä, missä muut eivät auta. Seurakunta tavoittaa ja palvelee diakoniatyössä juuri huonompioisaisia. Seurakunta koetaan kuitenkin yhteistyökumppanina usein haasteelliseksi, sillä ryhmässä esiin nousi yhteisesti tunnistettu ”seurakunta-allergia”. Tällä tarkoitettiin negatiivista suhtautumista uskonnollisiin asioihin ja arvomaailmaan. Yhteistyötä muiden verkostojen kanssa seurakunnassa

tehdään selkeästi tunnistetusta tarpeesta esimerkiksi lapsi- ja nuorisotyön, sosiaalitoimen alueelta tai tilayhteistyön osalta. Seurakunnan tekemä työ viedään usein ”paikan päälle”, suoraan muun muassa kouluille ja päiväkoteihin. Seurakunta nähtiin kuitenkin yhteiskunnassa tärkeänä arvomaailman kasvattajana.

Kasvava huono-osaisuus tunnistettiin yhdeksi tämän päivän haasteista. Toisaalta myös yhteisöllisyys on yhteiskunnassamme vähentynyt. Järjestötoiminnalla voidaan vaikuttaa alueellisen yhteisöllisyyden kehittymiseen ja vahvistumiseen. Yhteisöllisyys ja sen lisääminen nähtiin myös pahoinvoinnin vähenemisen kannalta oleelliseksi asiaksi. Juuri tässä kehittämishankkeessa mukana olevat kunnat ovat pieniä maaseutukuntia, jossa maaseudulla asuu paljon myös yksinäisiä ikäihmisiä. Useilla kuntien asukkailla puuttuu kosketus sosiaaliseen maailmaan, joka osaltaan aiheuttaa yksinäisyyttä. Tähän haasteeseen voisi vastata juuri yhteisöllisyyttä vahvistamalla.

Vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoiset ovat tärkeitä niin järjestöille kuin seurakunnallekin. Vapaaehtoistyöllä voidaan mahdollistaa monia arjen asioita, joihin muuten toimijoiden resurssit eivät riitä. Tänä päivänä vapaaehtoistoiminta koettiin kuitenkin varsin haasteellisenä. Nyky-yhteiskunnassa ihmisten arkielämä on varsin hektistä, joka tekee myös kansalaisten vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen haasteelliseksi. Pitkäaikainen sitoutuminen ei tunnu houkuttelevalta. Toisaalta vapaaehtoisten odotukset vapaaehtoistoiminnalle ovat selkiytyneet: toiminnalta kaivataan sisältöä, mielekkyyttä ja palkitsevuutta.

Tälläkin hetkellä kunnissa on vaihtelevalla tavalla toteutettua yhteistyötä ja toimintaa kunnan, järjestöjen ja seurakunnan välillä. Tämä ei kuitenkaan ole ryhmäläisten mukaan kaikissa kunnissa systemaattista vaan sen kehittäminen on ryhmän mukaan edelleen tarpeellista. Nykyhetkessä yhteistyö käynnistyy useimmiten tunnistetusta haasteesta ja siten yhden osapuolen yhteydenotosta yhteistyöhalukkuuden tiedustelemiseksi muista organisaatioista. Kuntien toimintaa tarkasteltaessa ajatukseksi nousi toiminnan kehittäminen alueellisesti esimerkiksi lasten ja nuorten parissa toimivien osalta. Tarpeelliseksi nähtiin yhteinen yhteistyöverkosto, jossa eri organisaatioiden edustajat tarttuvat haasteisiin yhdessä asiaa työstäen. Näissä tilanteissa on juuri tärkeää miettiä, keitä alueen toimijoita yhteisen kehittämisen äärellä tulisi olla.

”Kyllä meillä tehdään yhteistyötä, mutta varmasti enemmänkin vois tehdä. Jos tehtäis tiiviimmin yhdessä, välttyttäis päällekkäisyyksiltä”

Yhteistyön toteuttamisessa haasteeksi tunnistettiin erilaisten toimintatapojen hyväksyminen, olemassa oleva muutosvastarinta ja arvostukseen liittyvät tekijät. Kun ryhmä pohti pohjaa yhteistyölle ja sen toteuttamiselle, tietynlainen kohderyhmä ajattelu asiakaslähtöisesti yhteistyössä nähtiin hyväksi. Kohderyhmällä tarkoitettiin kuntalaisten hyvinvoinnin tukemiseksi toimintaa tietyn jaottelun mukaan. Kohderyhmä jaotteluksi nousivat lapset ja nuoret sekä lapsiperheet, työikäiset/aikuisväestö sekä ikäihmiset. Tämä tunnistettiin jo olemassa olevaksi, mutta toimivaksi jaotteluksi. Toisaalta yhteistyön tiivistäminen erilaisten erityisryhmien osalta olisi niin ikään tarpeellista. Erityisryhmillä tässä tarkoitettiin muun muassa päihde- ja mielenterveystyötä tai vammaispalveluihin liittyvää työtä.

Kuntaliitosten toteutuessa kunta ja sen hallinto ovat pienistä maaseutukunnista etäämpänä. Pienet kunnat liittyvät osaksi isompaa keskittymää, jolloin alueellisen hyvinvoinnin mahdollistajana tiivistetty yhteistyö järjestöjen, seurakunnan ja kunnan kesken nähtiin tärkeäksi. Tunnistettiin myös ”riski” siihen, että ajan saatossa kunnat jäävät etäisistä alueista kaukaiseksi ja kasvottomaksi. Päättäjät koettiin jatkossakin, ehkä enenevässä määrin tärkeäksi vaikuttamisen kanavaksi. Yhteistyön uskottiin luottavaisin mielin kuitenkin kaiken kaikkiaan tiivistyvän entisestään eri toimijoiden välillä niin sanotusti *”pakon edessä”*.

5.2.3 Yhteistyön edellytykset

Toimivan yhteistyön edellytyksiksi ryhmä nosti sallivan, vastaanottavan ja avoimen ilmapiirin, jossa kullakin toimijalla on myös kyky katsoa omasta toiminnasta ulos, toisten toimijoiden arvostuksen ja kunnioituksen (erilaiset tavat toimia), yleisen kiinnostuksen toisten toiminnasta, keskinäisen tuttuuden (madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä), yhteiset toimintaperiaatteet ja riittävät ajalliset resurssit. Toiminnan suunnittelun ja yhteistoiminnan toteuttaminen vaatii aikaa, joka tulisi huomioida kunkin toimijan perustoimintaa suunniteltaessa. Alueelliseen yhteistyöhön kaivataan järjestö-, seurakunta- ja kuntatoimijoita. Haasteelliseksi on havaittu se, että esimerkiksi yhdistyksissä resurssit ja yhteistyön vaatima aika yhteistyölle ovat rajalliset. Toisaalta koettiin, että yhteistyöstä saatavaa hyötyä ja syner-

giaetua ei täysin tunnisteta. Synergialla tarkoitettiin sitä yhteistyössä saavutettua päämäärää, jota yksi toimija ei yksin kykene saavuttamaan.

”Miten eri tahot pääsevät sen itse rakennetun aidan yli, ja tulevat mukaan yhteistoimintaan, muistaen, että tuotamme toimintaa ihmisä, emmekä itseämme varten”

Yhteistoiminnassa koettiin tärkeäksi vaikuttajaksi myös se, että yhteistyössä mukana oleva toimija kykenee ja haluaa avoimesti kertoa omasta toiminnastaan ja on valmis tulemaan yhteisen kehittämisen äärelle. Tätä asiaa pohtiessa heräsi kuitenkin ajatus siitä, että yksilön ja yhdistyksen tulee olla kyllin vahva voidakseen tulla yhteisen tekemisen äärelle pelkäämättä kilpailua. Kuntalaisten hyvinvoinnin taivottelu on tärkeä päämäärä yhdessä tekemisessä ja ymmärrys yhteistyön mahdollistamista hyödyistä on ryhmän mielestä tärkeää. Järjestöissä tunnistetaan kuitenkin suuria sisällöllisiä ja muun muassa eettisiä eroja, joiden kanssa yhteistoiminnassa ilman sallivaa ilmapiiriä voidaan törmätä haasteisiin. Kuitenkin yhteistoiminnassa tavoitteena on kunnioittaa jokaisen toimijan omaa arvopohjaa.

”Yhteistyön tulisi olla luova prosessi ja virta, johon voi tulla mukaan silloin kun suunnitteilla on sellaista toimintaa tai kehittämistyötä, joka on lähellä oman yhdistyksen suunniteltua toimintaa ja resurssit sen mahdollistavat”.

Arvostusta, sen osoittamista ja merkitystä ryhmä halusi pohtia hieman tarkemmin. Pohdintaa käytiin siitä, mitkä tekijät tai toimet tuovat tunteen siitä, että verkostokumppanit arvostavat toisen toimijan olemassaoloa ja toimintaa. Arvostuksella ryhmä ajatteli muun muassa kunnan tai muun yhteistyöorganisaation osoittamaa kiitosta. Arvostuksen tunnetta vähensivät pelkät pyynnöt, toiveet ja odotukset. Arvostuksen osoittamista voisi lisätä ryhmän mielestä lisäämällä yhteydenottoja yleisten kuulumisten ja ajatusten vaihtamiseksi.

Työryhmiin mukaan pyytäminen on tärkeä osa arvostusta ja se koetaan merkityksellisenä. Kunnan panostaminen työryhmissä järjestö- ja seurakuntaedustajalla nähdään tärkeänä, se tuo tullessaan kansalaisten ääntä verkostojen toimintaan. Järjestötoiminnan ja seurakunnan toiminnan kiinnostus kunnan ja päättäjien toimesta nähdään myös tärkeänä. Sen katsotaan tuovan tietoa ja todellista ymmärrys-

tä siitä, mitä järjestöissä tehdään ja millainen järjestötoiminnan vaikutus on alueellisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Kolmannen sektorin toiminnan arvostaminen on ryhmäläisten mielestä muun muassa yhteistä rinnakkain tekemistä kunnan, järjestöjen ja seurakunnan kesken. Seurakunta nähdään usein palveluiden tuottajana, mutta kirkolla on myös syvempi olemus hengellisen hyvinvoinnin mahdollistajana. Seurakunnan toiminta nähdään osaltaan yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollistajana ja hengellisen hyvinvoinnin tukijana.

Kunnioitus, kiinnostus toisten toiminnasta, tuttuus, ilmapiiri, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet herättivät myös syvällisempää pohdintaa. Ryhmäläiset pohtivat, ovatko nämä osatekijät yhteistyön edellytyksiä vai voiko yhteistyö toteutua ilman näitä edellytyksiä ollen niin sanottua neutraalia yhteistyötä? Pohdinnassa nousi esiin kuitenkin näiden termien takaa nouseva toiminta, joka mahdollistaa yhteistyön. Toiminnalla tarkoitettiin asennoitumista ja toisten kohtaamista sekä siihen liittyviä käyttäytymismalleja. Toisaalta tekijät nähtiin myös yhteistyöstä saatavana lopputulmana, jotka vahvistuvat yhteistyön seurauksena. Kuitenkin koettiin, että josain määrin näitä tekijöitä tulee olla, jotta yhteistyö voi ylipäättään käynnistyä.

Tasavertaisuuskäsite aiheutti paljon pohdintaa ja sen merkitys sai rinnalleen käsitteen oikeudenmukaisuus. Voiko kaikki toiminta olla täysin tasavertaista huomioiden mm. yhdistystoimijoiden ja seurakunnan resurssit. Tasavertaisuus koettiin ensiarvoisen tärkeänä, jolloin yhteistyön lähtökohdat koetaan oikeudenmukaisina. Ryhmän mielestä tämä seikka lisää myös halukkuutta olla mukana yhteistyössä.

Keskustelussa esiin nousi myös toimijoiden välillä useimmiten kilpailua aiheuttava raha ja muun muassa kunnan myöntämät toiminta-avustukset. Rahasta puhuminen on osoittautunut yhteistyössä vaikeaksi, jonka suhteen toimintakulttuurin muuttaminen olisi tarpeen. Kilpailun ja kateuden tunnistettavuus ulottuu vuosien taakse. Tämän tekijän hallitseminen tuntuukin ryhmäläisistä haasteelliselta. Asetelman ja asenteiden muuttamiseen tarvittaisiin ”me henkeä” ja yhteen hiileen puhaltamista. Jokaisen toimijan toiminnan tavoitteena tulisi olla kuntalaisten hyvinvoinnin tukeminen ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisy.

Yhteinen keskustelu varainhankinnasta ja esimerkiksi yhteisistä hankkeista nähtiinkin yhdeksi tulevaisuuden tarpeelliseksi suuntaukseksi. Tämä suuntaus on näh-

tävissä jo useiden rahoituksia myöntävien tahojen rahoitusten hakuvaatimuksissa. Kuntien toiminta-avustukset määrittivät yleensä yhdistyksen tuottaman toiminnan mukaan ja se nähtiinkin tarpeellisena. Toisaalta kilpailua vähentäväksi ja yhteistoimintaa tukevaksi nähtiin malli, jossa kunta myöntäisi toiminta-avustuksia eri yhteisöille juuri yhteissuunnittelulla ja toiminnalla tuotettuun toimintaan. Eri toimijoiden yhteisillä toiminta-avustuksilla tulisikin tavoitella juuri niiden haasteiden minimointia, joita alueella on yhteisesti tunnistettu. Yhteisiä hankkeita tai toimintatapoja tulisi harkita toimijoiden kesken aina tilannekohtaisesti. Yhteistä rahoitusta katsottiin olevan mahdollista hakea esimerkiksi yhteiseen yleistoiimintaan tai tapahtumiin.

5.2.4 Kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja huono-osaisuuden vähentäminen yhteistyön keinoin

Kun kuntaliitokset toteutuvat, useiden kuntien hallinnollinen keskittyminen muuttaa kehittämishankkeessa mukana olevien kuntien näkökulmasta kauemmaksi, jolloin järjestöt ja seurakunta jäävät alueellisiksi toimijoiksi, konkreettisesti kuntalaisten lähelle. Kunnissa nähtiin tilausta kuntalaistalolle tai yhteisöitalolle, jossa eri toimijat, kunta, järjestöt ja seurakunta voisivat toimia saman katon alla ja palvella yhden luukun periaatteella alueen asukkaita. Kuntalaistalo nähtiin alueen asukkaille myös yhteisöllisyyttä tukevana kohtaamispaikkana niin kutsuttuna kunnan ”olo-huoneena”. Vireillä olevien kuntaliitosten puhuttaessa ryhmäläisiä koettiin kehittämistyön olevan juuri nyt ajankohtaista ja alueellisen yhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen tärkeänä. Sen tunnistettiin kuitenkin vaativan vahvaa yhteistä tahotilaa. Tämän suuntaisen toiminnan kehittämisen eduksi nähtiin taloudellisuus, palveluiden saavuttamisen helppous, asiakaslähtöisyys ja kokonaisvaltaisuus. Toiminnan kehittäminen tulisi lähteä tarpeesta tai tunnistetusta haasteesta, jolloin se palvelee avun ja tuen tarvitsijoita ja ehkäisee ja vähentää olemassa olevia ongelmia sekä syrjäytymistä.

Toimintamallin kehittämisessä yhteistyöverkostojen yhteiseksi kohderyhmä jaotteluksi nousivat lapset, nuoret ja lapsiperheet, työikäiset/aikuisväestö sekä ikäihmiset. Jaottelu koettiin selkeäksi ja tuloksekkaaksi, joka sitoo helposti yhteen eri toimijoita. Olemassa olevan jaottelun käyttäminen koettiin kehittämistyön osalta

myös helpommaksi, koska kaikki uusi vaatii myös muutosta eikä muutos useinkaan ole yksinkertaista. Jaottelun rinnalle nousi myös muita teemoja, kuten hyvinvointi ja kulttuuri, jotka leikkaavat kohderyhmäajattelun ja mahdollistavat muun muassa ylisukupolvisen toiminnan. Käytännössä ryhmässä kuitenkin tunnistettiin, että ihmiset hakeutuvat oman ikäryhmänsä toimintoihin, joka sekin puolestaan tukee tässä kehittämistyössä päädyttyyn jaotteluun.

Kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaminen yhteistyöllä ei ole ryhmäläisten mielestä pois yksittäiseltä toimijalta. Yhteistyö vaatii pelisilmää, joka tarkoittaa herkkiä tuntosarvia koko yhteistoiminnassa mukana olevien tahojen kesken. Yhteistyössä mukana olevat tahot ovat erilaisia, heillä on erilaiset toiveet ja tarpeet sekä resursit. Jokainen yhteistyötilanne tulee koota olemassa olevien tahojen toiveiden ja tarpeiden mukaan. Yhdistystoimijoiden osalta nämä tekijät korostuvat selkeästi, koska usein yhdistystoimijat tuottavat järjestötoimintaa vapaaehtois pohjalta, omaa aikaa toiminnan tuottamiseen antaen. Tätä kuvattiin jäävuorta muistuttavalla kuvauksella, jossa 10 % näkyy merenpinnan päällä ja loput 90 % pinnan alla. Kuvauksella tarkoitettiin sitä, että 90 % toimintaan vaikuttavista tekijöistä ovat jään alla olevia. Nämä tekijät vaikuttavat kuitenkin kokonaisvaltaisesti näkyvissä olevaan huippuun (10 %). Ne ovat eri toimijoilla olemassa olevia tekijöitä ja tunnuspiirteitä sekä sanattomia sääntöjä, jotka tulisi tunnistaa ja ottaa huomioon. Näitä ei tarkemmin keskustelussa kuitenkaan nimetty.

Yhteistyössä tavoitetilana on tunnistettu kuntalaisen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja sen tukeminen. Kulloisessakin kunnassa se tarkoittanee ryhmän mielestä kuntalaisten optimaalista hyvinvointia, käytännössä sen mahdollistaa palveluiden ja tuen saaminen laadukkaasti, tehokkaasti, selkeästi. Yhteistyöllä toivotaan tuotettavan palveluita ja toimintaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa ”katveja” löytäen. Katveilla tässä kohdassa tarkoitetaan niitä asioita, joihin kunnan tuottamat peruspalvelut eivät yltä, mutta joiden huomioimatta jättäminen aiheuttaa pahoinvointia tai yksilön tai tietyn ryhmän toimintakyvyn alentumista.

Aikaisemmin on todettu, että säästötoimet kunnissa vaikuttavat rankasti ennaltaehkäisevien palveluiden supistumiseen ja kunnat kaipaavat ennaltaehkäisevän työn tehostamista. Keskusteluun nousi se tosiasia, että lähestulkoon kaikki yhdistysten ja seurakunnan tuottamat toiminnot ovat juuri ennaltaehkäisevää toimintaa.

Tätä ei kuitenkaan täysin kunnissa ja päättäjien keskuudessa ryhmän mielestä tunnusteta. Toiveikasta pohdintaa käytiin kuitenkin siitä, onko mahdollisesti tällä kehittämistyöllä mahdollisuutta vaikuttaa tähän tosiasiaan?

Hyvinvointia voidaan kohentaa juuri ennaltaehkäisevää toimintaa tehostamalla. Kuntien strategioissa mainitaan yhteistyö kolmannen sektorin kanssa, mutta konkreettinen yhteistyö usein käytännössä tarkoittaa yhdistysten saamaa taloudellista tukea. Tässä koettiin erityisesti tarvetta kehittämiselle. Usein kunnan ja seurakunnan välinen yhteistyö on jo lähtötilaltaan vakaampaa ja suunnitellumpaa.

Fokusryhmän osallistujat kokivat yhteistoiminnalle tarpeelliseksi suunnitelmallisuuden, jota voisi parantaa yhteistyötä tukevan vuosikellon avulla. Vuosikellolla tässä kohtaa tarkoitettiin yhden vuoden syklistä koostuvaa kuvaa, johon kirjataan yhteinen suunnitelma toteutettavasta yhteistyöstä sekä sen aikataulutus. Se tekee yhteistoiminnan suunnitelmalliseksi ja näkyväksi sekä tukee yhteistyön ylläpitoa, tarkastelua ja kehittämistä. Vuosikelloa alettiin ryhmäläisten kesken hahmotella oma-aloitteisesti. Eri toimijoiden oma toimintarytmi on verkostoissa keskenään erilainen ja tämä tulee myös vuosikellossa huomioida. Toisaalta kausittaisia tapahtumia ja toimintoja, yhteistoiminnan suunnittelua sekä yhteistä tiedottamista haluttiin myös näkyväksi vuosikelloon. Vuosikellon ajateltiin tukevan myös eri toimijoiden, erityisesti järjestöjen toiminnan kehittämistä ja toimintaan tarvittavan ryhdikkyuden saavuttamista. Vuosikello on kuvattu jäljempänä, luvussa 6.2.4.

5.2.5 Viestintä ja tiedonvälitys

Viestintä ja tiedonvälitys sekä teknologian kehitys nähtiin merkittävänä asiana. Nyky-yhteiskunnassa teknologia kehittyy vauhdilla, joka tulee näkymään arki-työssä myös suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämä koskee myös yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja toimijoiden keskinäistä viestintää ja tiedottamista. Ryhmässä nähtiin siten verkostojen välisen tiedottamisen kehittäminen tärkeäksi. Tämä toisi osaltaan lisää tietoisuutta myös toisista toimijoista sekä heidän toiminnastaan. Näiden koettiin osaltaan tukevan myös yhteistoiminnan syntymistä. Tärkeänä nähtiin myös kunnan toimiminen aktiivisesti tiedottajan roolissa.

Edellä on puhuttu kolmikantayhteistyöstä kunnan, seurakunnan ja järjestöjen muodostamana, jossa jokaisella on oma rooli yhteistyön toteuttamisessa. Keskustelua herättivät päällekkäiset toiminnot, jota eri toimijat tuottavat, usein toistensa toiminnoista tietämättä. Tarpeelliseksi nähtiin toimijoiden keskinäinen tuttuus ja eri toimijoiden toiminnan tunteminen, jossa tärkeä rooli on myös yhteisellä tiedottamisella. Tuttuus madaltaa osaltaan ryhmäläisten kokemusten mukaan myös kynnystä ottaa yhteyttä eri toimijoihin. Tuttuutta koettiin saatavan eri verkostojen yhteisillä tapaamisilla ja tapahtumilla. Tätä on ryhmäläisten kokemuksen mukaan muun muassa Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankeen kokoaman yhteistoiminnan kautta saavutettu. Yhteisellä tiedottamisella voidaan ennaltaehkäistä osaltaan myös päällekkäisiä toimintoja.

”Jos tietäis että toisessa yhdistyksessä tai seurakunnassa järjestetään lapsille leiriviikonloppua tai tapahtumaa samana viikonloppuna kun meillä, niin vois järjestää niitä yhdessä”

Yhteisille kehittämisfoorumeille nähtiin myös selkeä tarve. Ennen foorumeiden pitämistä olisi hyvä kuitenkin tarkkaan miettiä, ketä kaikkia pitäisi olla mukana, jolla voidaan saavuttaa mahdollisimman optimaalinen hyöty verkostoista. Toisten toiminnan tunteminen ja tiedostaminen ehkäisee päällekkäisen toiminnan toteuttamista ja yhteisesti toteutettavien toimintojen mahdollistumista.

”Kun on paljon tapahtumia tai toimintaa samaan aikaan, jota kovalalla työllä ja pienillä resursseilla järjestetään, eivät ihmiset pääse osallistumaan niihin kaikkiin ja silloin kellään ei ole tarpeeksi kävijöitä”

Teknologian kehittyminen ja sen kehityksen hyödyntäminen nähtiin osin myös osaltaan taloudellisena helpotuksena. Tällä hetkellä eri toimijoiden tiedottaminen nähtiin alueellisesti varsin pirstaleisena. Tämä näkyy kuntalaisille myös hajanaisena tiedon saamisena. Yhteistä tiedottamista alueellisista toiminnoista ja tapahtumista on ryhmän mielestä syytä kehittää ja tehostaa.

Jo ensimmäisessä fokusryhmässä koettiin että tämän kehittämissankkeen myötä saavutetaan keskinäistä tuttuutta yli sektori- ja kuntarajojen. Tuttuus nähtiin yhteistyön käynnistämisen ja toteuttamisen kannalta merkityksellisenä. Tämän kehit-

tämishankkeen mahdollistamana ryhmässä heräsi halu käynnistää ja aloittaa jotain uutta yhteistyössä ryhmän muiden toimijoiden kanssa.

6 YHTEISTYÖTÄ TUKEVA TOIMINTAMALLI

6.1 Kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tuotettu kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli (Kuvio 6) perustuu tiedonhankintamenetelmillä saatuihin tuloksiin, kumppanuusverkoston teettämän kyselyn vastauksissa nousseisiin seikkoihin, kehittäjäryhmän käytännön kokemuksiin sekä yhteistoimintaa koskeviin kehittämisehdotuksiin. Tiedonhankintamenetelmistä kumppanuuskysely sekä fokusryhmäkeskusteluissa esiin nousseet seikat ovat toimintamallissa avainasemassa. Näiden tietojen pohjalta olen tekijänä laatinut lopullisen kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä tukevan toimintamallin. Toimintamalli on konkreettinen työväline eri sektoreiden välisen yhteistyön käynnistämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sillä se pitää sisällään niitä konkreettisia vaiheita ja toiminnan menetelmiä, joita kehittämishankkeen kautta on tutkitusti tarpeellisiksi havaittu.

Kuten aikaisemmin on todettu, yhteistyön tekemisen tarve kasvaa merkittävästi tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa. Se on tällä hetkellä useissa organisaatioissa olemassa oleva toimintatapa, mutta toisaalta uusia yhteistyöverkostoja ja toimintakulttuureja haetaan organisaatioissa aktiivisesti. Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankkeen tekemän kumppanuuskyselyn tulosten mukaan toimintamallin puuttuminen vaikutti vastaajien mukaan heikentävästi yhteistyön tekemiseen. Vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että yhteistyön rakenteiden mallintaminen vaikuttaisi kohentavasti yhteistyön tekemiseen. Tämä osaltaan kuvastaa ehkä arjessa vallitsevaa kiirettä ja sitä, että selkeän rakenteen puuttuminen tekee tottumattomalle laaja-alaisen yhteistyön käynnistämisestä mahdollisesti työläämpää. Tällä kehittämistyöllä haluttiin lähteä siten tukemaan yhteistyötä luomalla kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli.

Suunnitelmallisella yhteistyöllä voidaan vastata kuntalaisten hyvinvointia tukevan varhaisen tuen tarpeeseen ennaltaehkäisevää toimintaa tehostamalla sekä turvata tuloksekasta ja laadukasta palvelua (STM 2013, 7). Koska kunta-, järjestö- ja seurakuntatyön kenttä on varsin laaja, nyt syntynyt toimintamalli ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan sitä tulee tarkastella kulloisessakin tilanteessa verkoston eri toimijoiden perustehtävien ja toimintakentän erityispiirteiden kautta. Toiminta-

mallista on haluttu tietoisesti luoda joustava, jotta se palvelee mahdollisimman monia eri yhteistyöverkostoja tarkoituksenmukaisesti yhteistyöverkostoista, organisaatioiden koosta ja rakenteesta huolimatta. Toisin sanoen toimintamallia voidaan hyödyntää erikokoisten ja eri taustaisten toimijoiden yhteistyön tukena. Yhteistyötä vetävän koordinaattorin ammattitaidolla toimintamallia voidaan käyttää tehokkaasti ja tulkita sitä alueellisten tarpeiden ja vaatimusten mukaan. On siis tavoitteena, että alueelle nimetään yhteistyökoordinaattori, joka koordinoi yhteistyötä toimintamallin pohjalta.

Toimintamalli on koottu joustavaksi työvälineeksi yhteistyön käynnistämisen, ylläpitämisen ja kehittämisen tueksi. Yhteistyön toimintamallille on tunnistettu tarve, joka tukee ajatusta siitä, että nyt tehty kehittämistyö on eri toimijoille tarpeen. Toimintamalli luodaan myös sähköiseksi versioksi. Sähköisen toimintamallin tavoitteena on sen hyödynnettävyys mahdollisimman laajasti. Sähköiseen toimintamalliin tullaan lisäksi kaikkiin eri vaiheisiin upottamaan lisätyökaluja, joita on kehitetty varsin mittava määrä. Näillä työkaluilla tarkoitetaan muun muassa erilaisten osallistavien menetelmien, ryhmätyöskentelymenetelmien sekä arviointi ja kehittämismenetelmien työkaluja. Erillisillä työkaluilla pyritään näin tukemaan eri vaiheiden työskentelyä.



Kuvio 6. Kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli

Tässä kappaleessa on kuvattuna tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa syntynyt kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalli. Toimintamalli etenee vaiheiden kautta, jossa jokaisella vaiheella on toimivan yhteistyön kannalta tunnistettu merkittävä rooli. Toimintamallin vaiheiden avaamisen tueksi on koottu myös tiedonhankintamenetelmien kautta esiin tulleita tärkeitä seikkoja (Taulukot 1, 2, 3 ja 4). Näihin taulukoihin on koottu tapaamisten sisällön teemoja ja yleisesti muita huomioitavia asioita yhteistyön ja toiminnan käynnistämisen ja kehittämisen tueksi. Teemoja ja huomioitavia asioita on nostettu esiin väittämien tai kysymyslau-

seiden muodossa, joiden tavoitteena on herättää ajatuksia yhteistoiminnasta oman työn rinnalla. Seuraavaksi avaan toimintamallin eri vaiheet.

6.2 Yhteistyökoordinaattori toimintamallin ytimessä

Yhteistyön koordinaatio osoittautui tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana merkityksellisimmäksi tekijäksi yhteistyön käynnistämisen, ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Tässä on selkeä yhteneväisyys siten myös kumppanuusverkon kyselyn tuloksiin koordinaation tarpeellisuudesta, jossa 72 % vastaajista koki yhteistyön koordinaation parantavan yhteistyötä eri verkostojen kesken (Kumppanuskysely 2013). Siksi se avataan toimintamallin vaiheista ensimmäisenä. Sen vuoksi myös itse toimintamalli lähtee liikkeelle juuri koordinaatiosta. Optimaalisena tavoitteena on, että yhteistoimintaa vetää yhteistyön koordinaattori, jonka rooli on toimintamallin jokaisessa vaiheessa varsin tärkeä. Käytännössä koordinaattori luotsaa verkostojen toimintaa nyt kehitetyn toimintamallin mukaan, vaihe vaiheelta. Tehtävässä koordinaattorin ammattitaito, oma asennoituminen ja tehtävään sitoutuminen vaikuttaakin siten koko verkoston toimintaan.

Yhteistyön koordinaatio on aikaa ja suunnittelua vaativa yksittäinen osa-alue, joka on haasteellista hoitaa muun työn ohella. Fokusryhmissä koettiin, että yhteistyön ja toiminnan vastuiden hoitaminen oman työn ohessa ei tue optimaalisen tehokasta ja tuloksellista toimintaa. Yhteistyön koordinaatio mahdollistaa sen, että toiminnan kokonaisuus on yksissä käsissä, jolloin toiminta pysyy tehokkaasti hallinnassa. Yhteistyön koordinaattorin rooli tunnistettiin varsin moninaiseksi. Ryhmän mielestä koordinaattorin tehtävä on vastata verkostojen koolle kutumisesta, yhteistoiminnan ylläpitämisestä, kehittämisestä, tiedottamisesta sekä mahdollisesti yhteisiin rahoituksiin liittyvistä tehtävistä.

Koordinaattorille välttämättömäksi koettiin puolueeton tausta, jonka vuoksi kunnan mahdollistama koordinaattori nähtiin hyväksi. Koordinaattori toimii eri verkostojen välisenä sidoshenkilönä, vastaten verkoston kokoontumisista sekä yhteistoiminnan tehokkaasta ja tavoitteellisesta etenemisestä. Viestintä ja tiedonvälitys koettiin fokusryhmissä yhdeksi oleellisimmaksi ydinteemoista. Se onkin asia, johon koordinaattorin panostusta tarvitaan. Viestinnän merkitys on suuri niin verkostojen ja toimijoiden välillä, mutta myös verkostoista ulospäin. Eri toimijoiden

yhteinen tiedottaminen tekee kuntalaisille alueellisia toimintoja ja toimijoita tutuksi ja edesauttaa tiedonsaantia tehokkaasti. Koordinaattorin toimenkuvaksi nähtiin myös uusien alueellisten toimijoiden tapaaminen ja yhteistyöfoorumeihin mukaan kutsuminen.

Koordinaattorin rooli on juuri yhteistyön kokonaisuuden hallitsemisen kannalta oleellista. Toimintamallissa koordinaattorin vastuu koostuu verkostojen koolle kutsumisesta sekä toimintamallin eri vaiheiden läpiviemisestä. Tärkeää tietysti on, että koordinaattori toimii tehtävässään verkoston kanssa yhdessä. Toimintamallissa verkosto on juuri se, mikä yhteistyössä pohtii yhteistoiminnan tarpeita ja tavoitteita. Verkoston keskinäinen, tasavertainen toiminta tukee yhteisen sävelen tavoittelua. Kumppanuuskyselyssä (2013) yhteistyötä edistäväksi tekijäksi 88 % vastaajista olikin nimennyt tärkeiksi yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt yhteistyölle. Vaikka koordinaattori johtaakin verkostojen toimintaa ja johtamisella on suuri merkitys, ei koordinaattori ole johtaja, joka johtaa toimintaa omavaltaisesti. Koordinaattorin roolia tarkasteltaessa voidaan puhua siten verkostojohdamisesta. Sen tavoitteena on saada verkosto toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, kaikkia toimijoita palvelevasti, kohti kuntalaisten hyvinvoinnin kohentumista. Tämä seikka on tunnistettu käytännössä hyvin selkeästi, mutta myös tutkimusten valossa seikka on merkityksellinen (Härkönen & Airaksinen 2012, 8, Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 15 - 16, Linnamaa & Sotarauta 2000, 160; Pärnä 2012, 217 - 218, Spiik 2004, 210, Wilén 2008, 170).

6.2.1 Vaihe 1. Alueellisten toimijoiden kartoitus ja koolle kutsuminen

Tämän kehittämistyön aikana on noussut selkeä ajatus siitä, että kunnissa on paljon eri sektoreiden toimintaa. Kunnallisten palveluiden rinnalla kulkee niin seurakunnan kuin järjestöjenkin toiminta, joilla kunnallisia palveluita voidaan täydentää tehokkaasti. Niiden osuus on tunnistettu tärkeäksi voimavaraksi, myös tiukkeinevan kuntatalouden osalta. Yksi ajatus oli kuitenkin se, että todennäköistä on, ettei kaikkea alueellista resurssia ei ole vielä osattu hyödyntää. Yhteistyön tiivistäminen eri toimijoiden kesken luo uusia mahdollisuuksia alueellisten palveluiden parantamiseksi, ennaltaehkäisevän toiminnan lisäämiseksi ja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi (Mikkola 2010, 43). Yhteistyön avulla voidaan välttyä

päällekkäisiltä toiminnoilta, oppia tuntemaan muut alueelliset toimijat ja palvelut sekä toteuttaa yhteisiä tapahtumia ja tilaisuuksia, joiden kautta kuntalaisten hyvinvointia voidaan lisätä. Alueellisiin haasteisiin ja kuntalaisten tarpeisiin voidaan vastata yhdessä. Tutkimukset ovat osoittaneet nämä asiat tosiseikoiksi tämän päivän yhteiskunnassa. (Forssén, Nyqvist & Raitanen 2009, 3; Kiander 2014, 28 - 31; Kuvaja 2011, 15.)

Tämä vaihe on toimintamallin ensimmäinen aktiivisen toiminnan vaihe verkoston yhteistoiminnan käynnistämisessä. Yhteistyöverkoston kartoittaminen nähtiin tärkeäksi vaiheeksi yhteistyön optimaalisen hyödyn tavoittamiseksi. Alueellisia toimijoita on usein paljon, jonka vuoksi on tärkeää miettiä tarkkaan, keitä yhteistoiminnassa tulisi olla mukana. Hyödyllistä on tunnistaa kenen osaaminen ja toiminnan tuottama panos voi vaikuttaa yhteistyöstä saavutettaviin tuloksiin positiivisella tavalla. Yhteiset tapaamiset luovat myös hyvän alustan alueellisten toimijoiden keskinäiselle tutustumiselle. Kumppanuuskyselyssä (2013) toimijoiden keskinäistä tutustumista merkittävänä yhteistyötä edistävänä tekijänä pitivät 98 % vastaajista. Verkostoituminen itsessään on prosessi, jonka kautta saadaan verkostokumppaneiden välistä aktiivista tiedon, osaamisen ja arvomaailman jakamista tavoiteltavan toiminnan lisäarvoksi. Verkostot ovat tilanteen ja tarpeen mukaan muuttuvia ja joustavia yhteenliittymiä verkostojäsenten kautta mahdollistuvan tiedon saavuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 77 - 78.) Yhteistyöverkoston tematiikasta riippumatta, on tärkeää huomioida toimijat ja olemassa olevat verkostot julkisen sektorin, seurakunnan sekä järjestöjen osalta. Toisaalta alueella voi olla muita sellaisia toimijoita, joiden kokemukset ja asiantuntijuus verkostoa voisi hyödyttää. Lasten, nuorten ja perheiden verkostossa tällaisia tahoja voisivat olla muun muassa alueen nuoriso-, harraste- ja vanhempainyhdistykset. Tämän kehittämistyön aikana nousi selkeä ajatus siitä, että toimijoita on alueellisesti paljon ja on varmaa, että kaikkea resurssia ei osata vielä tehokkaasti hyödyntää. Tämä osaltaan osoittaa tarpeelliseksi tämän vaiheen syvällisen tarkastelun.

Verkostotoimijoiden yhteistyö nähtiin olemassa olevien resurssien hyödyntämisen ja päällekkäisen työn minimoimisen kannalta oleelliseksi. Tällaisella julkisen, kolmannen sektorin ja seurakunnan välisellä verkostoyhteistyöllä voidaan parantaa palveluiden saatavuutta ja laatua, edistää alueen asukkaiden ja toimijoiden

yhteisöllisyyttä, parantaa kuntalaisten hyvinvointia sekä ennaltaehkäistä pahoinvointia ja syrjäytymistä.

Kohderyhmäjaotteluksi nousivat lapset ja nuoret sekä lapsiperheet, työikäiset/aikuisväestö ja ikäihmiset sekä muiden erityisryhmien, muun muassa päihde- ja mielenterveystyö ja vammaispalvelut. Tämä tunnistettiin jo olemassa olevaksi, mutta toimivaksi jaotteluksi. Alueilla tehdään laajasti töitä eri kohderyhmien arjen helpottamiseksi ja hyvinvoinnin kohentamiseksi. Alueellista työtä tekevät niin kunta-, järjestö- kuin seurakuntatoimijat, oppilaitoksia ja yrityksiä unohtamatta.

Alueellisten toimijoiden kartoitus ja koolle kutsuminen teemaryhmittäin on tärkeää tuttuuden ja yhteisen keskustelu areenan saavuttamiseksi. Yhteistyöverkostojen koollekutsumisessa merkitykselliseksi nähtiin yhteinen keskustelu siitä, mitä yhteistyöllä voidaan yhdessä saavuttaa. Tuttuuden ja yhteistoiminnan kautta saadaan tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia palveluita, toimintoja ja toimijoita alueella on ja miten alueella voi hyödyntää yhteisiä voimavaroja ja osaamista kuntalaisten hyvinvoinnin hyväksi. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu muutamia oleellisia ja huomioitavia asioita verkostojen tapaamisiin liittyen. Nämä asiat ovat nousseet esiin fokusryhmäkeskusteluissa. Työskentelyn tueksi kootut herätteet ovat kysymys muotoon muutettuja asiakokonaisuuksia, joiden tunnistettiin vaikuttavan yhteistyön käynnistymiseen ja syventymiseen. Asioiden pohtiminen verkostotoimijoiden kesken auttaa hahmottamaan yhteistyön tarpeen tilaa sekä sitä, millaisia resursseja alueella on olemassa.

Taulukko 1. Herätteitä yhteistyön käynnistämisen tueksi

Huomioitavaa	Työskentelyn tueksi
<p>Yhteistyöllä tavoitellaan kuntalaisten hyvinvointia tukevien palveluiden ja palvelupolkujen sujuvuutta ja laatua. Tavoitteena on hyödyntää olemassa olevia resursseja ja eri verkostoissa olevaa ammattitaitoa kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön avulla.</p> <p>Yhteistyöllä saavutetaan taloudellista kohennusta olemassa olevat resurssit hyödyntämällä.</p>	<p>Kaipaanko oman ammattitaitoni osamisen tueksi jotain uutta? Riittävätkö omat resurssini kaikkeen siihen, mitä tavoittelen? Voinko vastata kuntalaisten tarpeisiin yksin omalla toiminnallani? Voinko saada muilta ammattilaisilta tietotaitoa omaan työhöni/ vapaaehtoistyöhön? Teenkö samaa työtä jonkun muun kanssa päällekkäin? Tunnenko alueelliset toimijat ja niiden tuottaman toiminnan? Onko verkostoissa toimintaa tai palveluita, joita voisin tarjota asiakkailleni? Voisiko yhteistyöllä saada aikaan jotain uutta?</p>

Eri sektoreiden toiminnassa on havaittu, että arjen työn ollessa usein varsin hektistä, alueelliset toimijat saattavat osin jäädä varsin vieraiksi. Toisaalta on tunnistettu, että julkisella sektorilla tai seurakunnissa ei aina huomata hyödyntää sitä resursseja, jota järjestöillä toiminnassaan on. Näitä resursseja on mahdollista hyödyntää yhteistyössä tai kuntalaisten palveluohjauksessa.

6.2.2 Vaihe 2. Yhteisesti tunnistetut alueelliset haasteet ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet

Eri sektorit tuottavat palveluita ja toimintaa alueen asukkaille. Jokaisella toimijalla on kehittämistyön aikanakin ollut varsin selkeä käsitys siitä, millainen oman kunnan tilanne kuntalaisten osalta on. On herännyt keskustelua muun muassa alueellisesta hyvinvoinnista tai sen puutteesta, yksinäisyydestä, lasten ja nuorten ongelmista sekä perheiden hyvinvoinnista. Eri sektoreiden työntekijät painivat samojen haasteiden edessä. Jokaisen tavoitteena on kyetä auttamaan kuntalaisia hyvän

ja turvallisen elämän puolesta. Yhteinen keskustelu toimijoiden kesken tuo näkökulmia kokonaisvaltaisesti tilanteesta. Alueellisiin haasteisiin on mahdollista pohdita ratkaisuja ja uusia toimintamalleja yhteistyössä. Tällä voidaan keventää yksittäisen työntekijän taakkaa ja jakaa vastuuta leveämmille hartioille. Yhteisen keskustelun tueksi on koottu muutamia herätteitä tukemaan yhteistä pohdintaa alueellisista toiveista ja tarpeista (Taulukko 2).

Yhteisesti tunnistetut haasteet ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet on osaltaan tärkeä vaihe alueellisen yhteistyön ja toiminnan kannalta. Tässä vaiheessa voi usein osoittautua konkreettiseksi se, että useat eri tahot painivat samojen haasteiden kanssa pienillä resursseilla, tehden osin päällekkäistä työtä. Onkin tärkeää miettiä, mikä kunkin toimijan rooli yhteisen haasteen edessä on. Näin vastuuta voidaan jakaa ja arjen työtaakkaa konkreettisesti keventää. Tämä on konkreettisesti myös se vaihe, jossa voidaan tarkastella verkostossa mukana olevien tahojen resursseja sekä yhteistoiminnan rooleja. Tämä vaihe saattaa olla ensimmäinen konkreettinen askel siihen, että samalla alueella toimivat toimijat istuvat saman asian äärellä.

Ryhmäläisten mielestä yhteiskunnallinen tilanne on tuonut tullessaan paljon haasteita ja voimavaroja kuluttavia tekijöitä yksilöiden ja perheiden arkeen. Usein todetaan, että asiakkaat ovat haasteellisia tai moniongelmaisia, jolloin resurssit asiakkaan auttamiseen koetaan vähäisiksi. Eri verkostojen yhteistyöllä voidaan tarkastella tukipalveluja siinä valossa, millaisia yksilöiden ja perheiden hyvinvointia tukevia palveluita tai toimintoja alueen toimijat tuottavat. Toisaalta ennaltaehkäisevän työn merkityksen miettiminen ja siihen erilaisten toimintamallien luominen on tärkeää. Pihlajan (2010, 66) mukaan juuri ennaltaehkäisevän työn merkityksellisuuden ja vaikuttavuuden esiintuominen on haastavaa. Asiakasohjauksella tai tehokkaalla yhteistyöllä voidaan saavuttaa tilanne, jossa palveluiden katvealueita tai hyvinvointia tukevia tukipolkuja voidaan asiakkaille tehokkaasti mahdollistaa joitakin tehtäviä ja vastuuta jakamalla.

Taulukko 2. Herätteitä alueellisten tarpeiden hahmottamiseen

Huomioitavaa	Työskentelyn tueksi
<p>Yhteistyö vaatii toimijoilta yhteistä tahtotilaa.</p> <p>Alkupanostuksella yhteistyölle luodaan yhteinen päämäärä ja puitteet sekä suunnitelma niiden ylläpitämiseksi.</p> <p>Yhteistyön- ja toiminnan etuja ovat taloudellisuus, palveluiden saavuttamisen helppous, toisten toiminnan tuntemisen ja sujuvien palvelupolkujen myötä, asiakaslähtöisyys sekä palveluiden kokonaisvaltaisuus.</p>	<p>Yhteisten haasteiden tunnistaminen ja yhteistyön tarpeen tarkastelu on tärkeää. Kuitenkin eri toimijoiden oman perustoiminnan kirkastaminen ja toimintaan liittyvien velvollisuuksien, vahvuuksien sekä osaamisten tarkastelu on tila, josta kannattaa lähteä liikkeelle. Tapaamisessa on hyvä käynnistää eri toimijoiden roolien suunnittelu osaksi yhteistoimintaa. Tässä tilanteessa on hyvä tavoitella ajan ja motivaation löytymistä virkamiehistä vapaaehtoisiin. On tärkeää tunnistaa yhteistyön mahdollisuudet ja synergialla saavutetut vahvuudet.</p>

Yhteistyöstä on mahdollisuus ammentaa resursseja yhteisten haasteiden edessä. Jokaisen toimijan perustoiminnan kirkastaminen auttaa hahmottamaan kunkin toimijan roolia yhteistyön kentässä.

6.2.3 Vaihe 3. Alueellisen yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen

Tutkimusten mukaan yhteistyö vaatii aikaa ja tilaa saavuttaakseen hyvän ja toimivan yhteistyön perustan (Pärnä 2012, 208). Tällä tarkoitetaan aikaa toiminnan tilaa yhteistyöverkoston tapaamisiin ja yhteistoiminnan suunnitteluun. Kumpanuuskyselyssä käytännön tasolla haasteelliseksi ajan puuttumisen koki lähes 80 % ja henkilöstöresurssien puuttumisen lähes 85 % vastaajista. Ne ovat kuitenkin osatekijöitä, jotka vaativat huomiota osakseen jo jokaisen toimijan oman työn ja toiminnan suunnitteluvaiheessa. Toisaalta arjen työn ollessa hektistä, yhteisen ajan ja tilan löytäminen saattaa vaatia toimintatapojen muuttamista. Tässä yhteydessä olisikin tärkeää nähdä yhteistyöstä saavutettu synergiaetu.

On hyvä havaita se, että arjen työssä yhden työntekijän aikaa menee ongelmien ratkaisemiseen ja niiden toimintojen toteuttamiseen, millä asiakkaita ja kuntalaisia kyetään auttamaan. Tilanne on sama useilla eri toimijoilla. Vaikka työryhmään tuleminen vaatii aikaa arjesta, se kuitenkin tuo tullessaan helpotusta vastuiden ja töiden jakamisessa yhteistyöstä saavilla voimavaroilla. Näin voidaan tehokkaasti välttyä myös päällekkäiseltä toiminnalta.

Kun yhteistyöverkosto alkaa olla tuttua toisilleen, yhteistyö käynnistyy luontevasti ja alkaa muovautua verkoston tavoitetta ja päämääriä palvelevaksi. Toimiva yhteistyö vaatii suunnitelmallisen aikataulun, jonka verkosto voi itse tarpeiden mukaan määrittää. Yhteistyöhön sitoutuminen ja omien vastuiden hoitaminen pitää verkoston toiminnan tehokkaana ilman turhia hidasteita. Tällä tarkoitetaan jaettujen roolien ja vastuiden hoitamista yhteisesti sovitulla tavalla, suunnitellun aikataulun mukaisesti. Aktiivinen ja kehittävä työote sekä avoin ja innovatiivinen asenne antavat uusia mahdollisuuksia toteuttaa perustehtävän lisäksi myös yhteistyön eri muotoja. Huomioita yhteistyön tiivistämiseen ja kehittämiseen on koottu oheen (Taulukko 3).

Taulukko 3. Huomioita yhteistyön tiivistämiseen ja kehittämiseen

Huomioitavaa	Yhteisten tapaamisten suunnittelu
<p>Onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi ensiarvoisen tärkeää on keskinäinen luottamus, toisten arvostus, kiinnostus toisten toiminnasta, muiden kunnioitus, avoin ja salliva ilmapiiri, tasavertaisuus, tuttuus, yhteiset periaatteet ja tavoitteet sekä yhteisöllisyys.</p>	<p>Yhteistyön- ja toiminnan ideointia: palvelupolkujen selkiyttäminen ja täydentäminen, yhteiset tapahtumat ja teemapäivät, ne tekevät alueellisia toimijoita ja toimintaa kuntalaisille tutuksi ja läheisemmäksi. Tunnettuus edesauttaa mm. seurakunnan ja järjestöjen uusien vapaaehtoisten mahdollistumisessa. Yhteistyössä toteutetut tapahtumat lisäävät myös alueellista yhteisöllisyyttä. Aito vuorovaikutus ja kiinnostus mahdollistuvat - opitaan yhdessä. Yhteistyön ja toiminnan suunnittelu on hyvä nostaa näkyväksi vuosikelloon.</p>

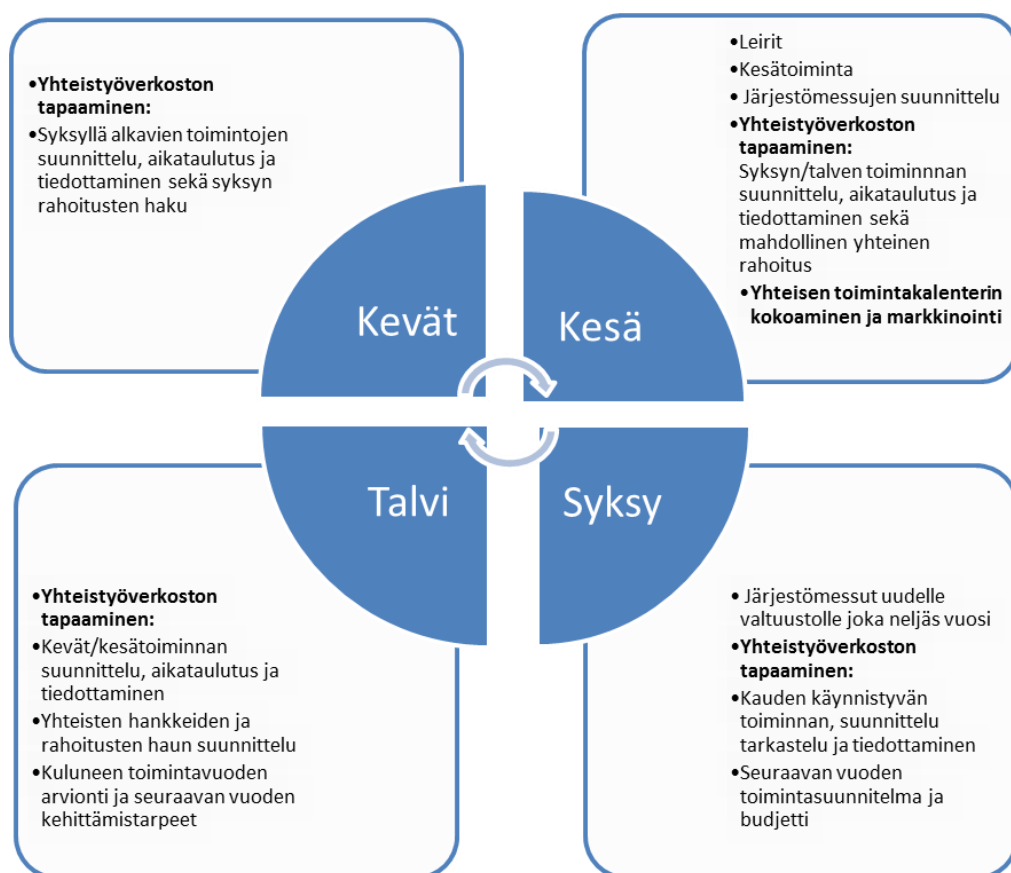
Yhteistyö vaatii aikaa. Yhteisen kehittämistyön rinnalla alueellisten tapahtumien järjestäminen tuo toimijoiden keskinäistä tuttuutta ja tekee alueen toimijoita näkyväksi myös kuntalaisille.

6.2.4 Vaihe 4. Vuosikellon luominen ja päivittäminen

Fokusryhmän osallistujat kokivat yhteistoiminnalle tarpeelliseksi suunnitelmallisuuden, jota voisi parantaa yhteistyötä tukevan vuosikellon (Kuvio 7) avulla. Yhteistoiminnan suunnitelmallisuus tunnistettiin niin merkittäväksi, että vuosikellon luominen haluttiin näkyväksi kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyötä tukevaan toimintamalliin. Vuosikellolla tässä kohtaa tarkoitettiin yhden vuoden syklistä koostuvaa kuvaa, johon kirjataan yhteinen suunnitelma toteutettavasta yhteistyöstä sekä sen aikataulutuksesta. Vuosikello voi olla koottu neljästä vuodenajasta tai jopa tarkemmin kuukausittaisesta aikataulutuksesta. Tässä koottu vuosikello on koottu neljän keskeisen vuodenajan sykleihin. Vuosikelloon on sijoitettu ryhmän mielestä oleelliset yhteistoimintaa ylläpitävät osatekijät. Se tekee yhteistoiminnan suunnitelmalliseksi ja näkyväksi sekä tukee yhteistyön ylläpitoa, tarkastelua ja kehittämistä.

Ryhmän mielestä vuosikelloon tulisi sijoittaa muun muassa yhteiset tapaamiset, foorumit, yhteisen tiedottamisen valmistelu ja yhteistoiminnan suunnittelu sekä suunniteltu yhteistoiminta, johon on päädytty. Vuosikelloa tulisi tarkkailla säännöllisesti ja sen sisältöä muuttaa tarpeen mukaan. Se koettiin tarpeellisena, konkreettisena työvälineenä, osana tätä kehittämistyötä.

Vuosikelloon sijoitetun yhteistyön ja uuden toimintakulttuurin käynnistäminen vaatisi ryhmän mielestä useamman tapaamisen, alkuun ehkä kuukausittain, myöhemmin neljännesvuosittain. Toimintakulttuurin käynnistyessä ylläpitona 1-2 kertaa vuodessa koettiin riittäväksi, mutta siihen lisättiin ajatus, että yhteisten tapaamisen taajuuden verkosto voi määrittää tarpeen mukaan keskinäisellä sopimuksella. Vuosikellosta huolimatta yhteistyön koordinaattorin rooli nähtiin välttämättömäksi.



Kuvio 7. Yhteistyötä tukeva vuosikello.

Vuosikelloon on tarkoitus sisällyttää kaikki se yhteisesti suunniteltu ja sovittu toiminta, johon on yhdessä päädytty. Näin se tukee yhteistyön toteuttamista ja tästä johtuen muun muassa aikataulutus on koko verkostolle selkeää. Tässä vuosikellossa on kohdeorganisaatioalueen toimijoiden alustavaa näkemystä yhteistoiminnasta vuositasolla. Vuosikellomalleja on olemassa useita.

6.2.5 Vaihe 5. Yhteistyön ja –toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen

Toiminnan arviointi on tärkeä osatekijä toiminnan kehittämisessä ja laadun tavoittelussa. Arviointi on siis oleellinen osa verkostojen toimintaa. Arviointi itsessään on laaja kokonaisuus erilaisia toimintamalleja ja menetelmiä, joka vaatii laajem-

paa tarkastelua siitä, mitä on tarpeen arvioida, milloin ja miten arviointi tulisi suorittaa tai mihin arviointi kannattaa kohdistaa. (Virtanen 2007, 12 - 13, 23.)

Myös verkostoyhteistyö vaatii osakseen jatkuvaa seurantaan, arviointia ja kehittämistä. On hyvä arvioida verkoston toimintaa ja sitä, miten toiminta vastaa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnilla saadun tiedon perusteella toiminnan kehittyminen mahdollistuu. Arviointiin on saatavilla useita erilaisia, jo valmiita työkaluja, joiden hyödyntäminen tekee arvioinnista helppoa. On tärkeää, että yhteistyöverkosto tekee jonkinlaisen suunnitelman siitä, miten näitä osatekijöitä aiotaan tarkastella. Yhteistyö koettiin kehittämissryhmässä tuloksekkaaksi silloin, kun se on tavoitteellista toimintaa. Arvioinnin kautta verkostojen toimintaa voidaan kehittää yhteisten tavoitteiden mukaiseen suuntaan (Taulukko 4).

Arvioinnin keskeinen tarkoitus on yhteisen kehittämistyön tukeminen ja tätä kautta verkostolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistyön vaikutusten ja merkityksen tunnistaminen. Arviointi mahdollistaa tarpeita ja tavoitteita vastaavan toiminnan suuntaamista sekä tukee toiminnan kehittämistä. Arvioinnin tarkoituksena on myös tukea verkostoyhteistyön juurruttamista osaksi yhteistyön rakenteita. (Virtanen 2007, 87 - 88, 132 - 133.)

Taulukko 4. Huomioita arvioinnin ja kehittämisen tueksi

Huomioitava	Toiminnan sisältö
<p>Yhteistyö vie aina aikaa, mutta hyvin toimiessaan se helpottaa jokaisen yksittäisen osallisen perustyötä tehtävien jakautuessa useamman toimijan kesken. Arviointi vaatii rehellistä, avointa ja sallivaa keskustelua. Eri näkökulmista syntyvät toimivat kompromissit, joka mahdollistaa toiminnan kehittymisen. Yhteistyön tuloksia on arvioitava ja seurattava säännöllisesti, jotta kyetään tunnistamaan mitä saadaan aikaan ja mitä etua siitä on. Yhteistyötä ei kannata tehdä vain yhteistyövuoksi. Arviointia ja kehittämistä voidaan toteuttaa monenlaisilla arviointityökaluilla.</p>	<p>Onko verkostomme toiminta tavoitteiden mukaista? Saavutamme toiminnallamme niitä asioita, joita tavoittelemme? Voisiko yhteistyöhön ottaa mukaan vielä muitakin? Onko jokin toiminta sellaista, mikä ei tunnu tuottavan tulosta? Miten voisimme sitä kehittää? Mistä toiminnasta on järkevää luopua?</p>

Arvioinnin ja kehittämisen työkaluja on olemassa useita. Arjen työssä valmiiden mallien hyödyntäminen on helpottaa arviointia ja kokonaisvaltaista toiminnan tarkastelua sekä kehittämistä.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTAA

7.1 Johtopäätökset

Moniammatillinen yhteistyö ja sen toteuttaminen on saatujen tulosten mukaan nyky-yhteiskunnassa laajeneva ja välttämätön toimintakulttuuri kunta-, järjestö- ja seurakuntatyössä. Kuvajan (2011, 15) mukaan tämä tulisi nähdä myös tärkeänä voimavarana. Tämän kehittämishankkeen avulla on tarkasteltu yhteistyössä havaittuja haasteita, olemassa olevia toimivia käytänteitä ja tarvittavia kehittämistarpeita. Saatujen tietojen pohjalta tarkoituksena oli edistää yhteistyön käynnistämistä, ylläpitämistä sekä kehittämistä kohdeorganisaatioalueilla, luomalla kunnan, seurakunnan ja järjestöjen yhteistyörakenteita tukeva toimintamalli. Kumppanuuskyselyssä yhteistyön rakenteita ja niiden mallintamista kaipasi noin 70 % vastaajista. Toimintamallilla on tavoiteltu laaja-alaista hyödynnettävyyttä, jonka avulla sitä voisi käyttää erikokoisten ja taustaisten organisaatioiden yhteistyön rakenteiden tukemiseen. Alueelliseen verkostojen väliseen yhteistyöhön vaikuttavat kuitenkin useat eri asiat, sen vuoksi yksiselitteistä toimintamallia ei tässäkään kehittämishankkeessa voitu luoda.

Tiedonhankintamenetelmien avulla on tavoiteltu kattavaa ja laajaa moniammatillista käytännön näkemystä siitä, millaisia haasteita yhteistyön toteuttamisessa on ja millaisin toimin yhteistyötä voitaisiin parantaa. Tässä tavoitteessa on onnistuttu erityisen hyvin. Kehittämistyöhön osallistuneiden moniammatillinen kokemus on rikastanut kehittämistyötä ja täydentänyt toimintamallia toivotulla tavalla. Toiseksi osoittautui se, että toimivan yhteistyön käynnistämisessä on koettu käytännön tasolla tarpeita, mutta myös suuria haasteita (Kumppanuusverkosto 2013; Pihlaja 2010, 65 - 67). Se osaltaan tukeekin ajatusta siitä, että yhteistyön kehittämiseen kaivataan erilaisia rakenteita kuten Mykrä ja Varjonen (2013, 28 - 29) toteavat. Juuri niitä rakenteita tämän toimintamallin luomisessa on tavoiteltu.

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena ollut kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamallin kehittämistyö tunnistettiin erityisen tarpeelliseksi, joka osaltaan näkyi fokusryhmän kehittämistyöhön sitoutumisena. Arponen ym. (2004, 41-45) ovatkin todenneet, että kehittämistyö, joka koetaan tarpeelliseksi, sitouttaa myös siihen osallistuvia. Mukana olleet henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että yh-

teistyön kehittämiseksi on tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa selkeä tilaus. Kuuselan (2012, 42) mukaan avoimen yhteistyön kehittäminen kunnissa on muutosten keskellä merkityksellistä ja siitä syystä siihen tulisi tarttua välittömästi. Yhteistoiminnalla nähtiin saavutettavan pitkäjänteisen työn avulla juuri niitä palvelurakenteiden tukipilareita, joita tällä hetkellä yhteiskunnassamme yhteistoiminnassa kaivataan.

Haasteelliseksi yhteistyössä koettiin eri toimijoiden yhteistoiminnasta innostumisen puute, sillä on havaittu, että kaikki tahot eivät halua lähteä yhteistyöhön mukaan. Selkeimmin ryhmäläiset kokivat tämän johtuvan ajan ja henkilöstöresurssien puutteesta. Nämä tosiseikat koettiin myös kumppanuuskyselyssä haasteellisimmiksi. Ajallisten resurssien vähyyden haasteeksi koki kyselyyn vastanneiden keskuudesta lähes 80 %. Henkilöstöresurssien vähyyden tunnisti lähes 85 % vastaajista. Juuri näiden osatekijöiden riittävää resurssia pidetään kuitenkin tutkimusten mukaan toimivan yhteistyön kannalta varsin merkityksellisenä (Hakanen ym. 2007, 28). Toisaalta joidenkin toimijoiden kohdalla tiedostettiin, että tahot ovat tottuneesti tuottaneet tietynlaista toimintaa vuosia ja kokevat sen osaltaan riittäväksi, eivätkä koe tarvetta muuttaa tai kehittää toimintaa. Tämä nähtiin kuitenkin jossain määrin heikkoudeksi, sillä ympärillä olevan maailman muuttuessa myös toiminnalle nähtiin tarve muuttua. Yhteiskunnallinen muutos vaatii oman toiminnan arviointia, muutosta ja kehittymistä myös järjestökentältä (Mikkola, 2010, 41).

Kunta nähtiin koko kehittämishankkeen ajan tärkeässä roolissa yhteistyön syntymisessä ja ylläpitämisessä. Kuten edellä on todettu, kunta koetaan neutraalina toimijana, jonka vuoksi sen koetaan vähentävän muiden toimijoiden välisiä jännitteitä ja kilpailua. Ryhmän mielestä kunnan asenne yhteistyön käynnistämiseksi tulee olla avoin ja kuunteleva, eikä suoraan toiminnan suunnan näyttäjänä ja jonkinlaisen toiminnan pakottajana tai vaatijana. Toiveena on, että kunta kokoaa yhteen toimijoita ja haastaa yhdessä miettimään mitä tietyssä, tunnistetussa tilanteessa haasteiden voittamiseksi yhdessä voidaan tehdä. Kyse on siis kunnan yhteistyön koordinaattoroolista. Kumppanuuskyselyn mukaan 72 % vastaajista oli sitä mieltä, että juuri se edesauttaisi alueellisen yhteistyön tekemistä.

Tutkimuksissa on todettu, että johtamisella on suuri merkitys kunta- järjestöyhteistyön toteutumisessa. Oleelliseksi on osoittautunut se, että johtamisen rakenteellisena tekijänä nähdään hyvinvointijohtamisen näkökulma. (Härkönen & Airaksinen 2012, 8; Järvensivu ym. 2010, 15 – 16; Pärnä 2012, 217 – 218; Spiik 2004, 210; Wilén 2008, 170.) Tämä seikka tunnistettiin myös kehittämisryhmässä tärkeäksi. Yhteistyötä tukevan kuntajohtamisen koettiin osaltaan avartavan näkökulmia eri mahdollisuuksista, sillä on selvää, että kolmannen sektorin ja seurakunnan toiminnalla voidaan tehokkaasti täydentää kunnan tuottamia palveluita ja toimintaa. Ryhmän mielestä seurakunnan lisäksi myös kolmannen sektorin toiminta tulisi näkyä konkreettisesti kaikissa kunnan hallintokunnissa.

Yhteiskunnan muutosvauhti koettiin ryhmässä merkittäväksi. Järjestötoiminnalle nähtiin selkeä tulevaisuus yhtenä alueellisena toimijana, mutta yhdistystoiminnan kentässä toiminnan kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi. Koettiin, että uudistuksessaan ja kehittyessään yhdistys näyttäytyy tämän päivän kuntalaisille mielenkiintoisena ja antoisana, jolloin mukaan lähtemisen kynnys olisi mahdollisesti matalampi. Järjestötoiminnan kentässä on tutkimusten valossa tunnistettu todellisia tarpeita uusien aktiivisten järjestötoimijoiden tavoittamiseksi (Järjestöbarometri 2014, 26).

Järjestöjen rooli tunnistettiin yhteistyön kentällä kuitenkin haastavaksi. Toiminta koettiin usein päättäjille suhteellisen vieraaksi, jonka vuoksi järjestökentän toimintaa ja toiminnan arvoa ei välttämättä tunnistettu. Toisaalta järjestötoiminnan kenttä on myös varsin kirjava. Tämä johtuu siitä, että osa järjestöistä toimii täysin vapaaehtois pohjalta, tuottaen pienimuotoista tuki- ja virkistystoimintaa, toisessa järjestössä voi olla useita palkattuja työntekijöitä ja toiminta on hyvin ammattimaista. Toimintaa tuotetaan tuki- ja virkistystoiminnan lisäksi muun muassa koulutuksia järjestämällä. Tarpeelliseksi kuitenkin koettiin alueellisen järjestötoiminnan tunteminen kunnan virkamiesten ja valtuutettujen keskuudessa. Näitä tekijöitä myös Pihlaja (2010, 65 – 68) on tutkimuksessaan havainnut. Kumppanuuskyselyssä yhteistyötä edistäväksi seikaksi 85 % vastaajista olikin kokenut, että yhdistystoiminnan luonteen hahmottaminen tukisi yhteistyön käynnistystä. Tätä tutustumista ja tietoisuuden lisäämistä voisi lisätä järjestötoiminnan messuilla, johon muun muassa virkamiehet ja valtuutetut tutustuisivat. Vain toiminnan tutuus ja tunnettuus tekee järjestöjen toiminnasta ymmärrettävää ja sitä kautta toi-

minta tunnistetaan merkitykselliseksi ja omalla tavallaan luotettavammaksi. Tämän tuttuuden saavuttaminen madaltaa siten myös kunnan ja järjestöjen välisen yhteistyön tekemisen kynnystä samoin kuin edellä useaan otteeseen mainittu järjestöjen ja seurakunnan välinen yhteistyö. Myös Jäppinen (2012, 141 - 142) näkee tuttuuden tärkeänä seikkana yhteistyön käynnistymisen kannalta.

Seurakunnan rooli yhteistyön kentällä tunnistettiin selkeäksi. Se on kokemusten mukaan vakiintuneempi yhteistyökumppani kunnalle kuin järjestöt. Ryhmäläisten mukaan seurakunnalla on myös selkeä rooli yhteiskunnassa arvomaailman luoja-
na. Tässä kehittämistyössä nousi selkeä kuva siitä, että seurakunnissa tarkastellaan aktiivisesti yhteiskunnan tilanteita ja halutaan kehittää toimintaa ajan hengen mukaiseksi seurakunnan toiminnan syvintä olemusta muuttamatta. Seurakunnan oma halukkuus yhteistyön tekemiseen oli vahvaa ja yhteistyöstä tunnistettiin saatavan paljon lisäarvoa kuntalaisten hyvinvoinnin kohentamiseen.

Kokonaisvaltaisesti tilannetta tarkasteltaessa yhteistyön ja toiminnan käynnistämisessä ei nähty aiheuttavan lisäponnistuksia, vaan tapaa tehdä asioita toisin. Yhteistyössä koettiin olevan lisäarvoa, jota kaikki eivät vielä ymmärrä. Myös Pärnän (2012, 208) mukaan lisäarvon ja hyödyn saaminen ovat yhteistyön tekemisen keskiössä.

Ryhmäläisten näkemyksen mukaan jokaisella yhteistyössä mukana olevalla taholla on kuitenkin olemassa oma perustehtävä, joka täytyy kirkastaa. Tämä korostuu erityisesti järjestökentän toimintaa tarkasteltaessa. Jokaisen toimijan identiteetti tulee olla kirkkaana mielessä jotta yhteistyötä voidaan tehdä rehellisesti, avoimesti ja hedelmällisesti. Sähköinen hyvinvointikertomus tunnistettiin myös hyväksi pohjaksi yhteistyölle, sen käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Järjestösektorille ja seurakunnalle toimintamallin tuomat muutokset ja mahdollisuudet ovat tunnistettavissa uudenlaisen toiminnan mahdollisuutena ja toiminnan tehokkuuden ja laadun lisääjänä. Tällä tarkoitettiin muun muassa lisää aktiivista toimintaa ja sitä kautta kuntalaisten mielenkiinnon ja aktiivisuuden lisääntymistä toimintaan mukaan tulemiseksi.

Hakanen ym. (2007, 28) ovat tunnistanee yhteistyötä haittaaviksi tekijöiksi muun muassa yhteiselle kehittämiselle vaaditun ajan ja tilan löytämisen, jossain määrin

olemassa olevat kielteiset asenteet ja muutosvastarinta, olemassa olevat, jokseenkin jäykät ja toimimattomat rakenteet, eri toimijoiden toteuttama päällekkäinen toiminta, taloudellinen tilanne sekä tiedottamisen ongelmat. Samat asiat osoittautuivat kumppanuuskyselyssä ja kehittämisryhmässä yhteistyöhön epäsuotuisasti vaikuttaviksi tekijöiksi. Haasteista voidaan havaita, että osin ne muodostuvat yksilön asenteista ja arvomaailmasta. Osaan haasteista yhteistyön käynnistäminen ja kehittäminen voisi tuoda positiivista muutosta. Kumppanuuskyselyssä arvojen ja asenteiden vaikutukset yhteistyön onnistumisen esteeksi koki vaikuttavan 45 % vastaajista. Tämän kehittämistyön ja toimintamallin toivottiin tuovan selkeämmin ymmärrystä myös näiden asioiden parantamiseksi. Yhteistyön toimintamallilta odotetaan siis jonkinlaisia rakenteita, jotka huomioivat tunnistetut, olemassa olevat haasteet. Toisaalta on tiedossa, että yksilön arvomaailmaan vaikuttaminen on varsin haasteellista.

Tiedonhankintamenetelmien avulla on saatu kohdeorganisaatioalueelta vankka näkemys siitä, millaiset asiat ovat erityisen merkityksellisiä yhteistyön onnistumiseen kannalta. Näistä tekijöistä oleellisimmiksi nousivat yhteistyön koordinaattorin olemassaolon merkitys, yhteistyön käynnistämisen, ylläpitämisen ja kehittämisen suunnitelmallisuus, eri verkostojen toimintojen kehittäminen yhteiskunnallisten tarpeiden mukaan, verkostojen yleinen suhtautuminen yhteistyöhön ja siitä saatavien synergiaetujen oivaltamisen merkitys. Arponen ym. (2004, 41- 45) ovatkin havainneet että juuri synergiaetujen merkityksen oivaltaminen on tärkeää. Niitä onkin esitetty toimintamallin eri vaiheissa huomioitavien asioiden taulukoissa.

Koordinaatioon ja kehittämiseen kunnissa tulisi panostaa, jolloin sen kokonaisvaltaiset hyödyt olivat pitkäjänteisellä työllä varsin merkitykselliset laajemmankin toiminnan kehittämisen ja arvioinnin osalta (Kuusela 2012, 42). Yhteistyökoordinaattorin ammattitaidon katsottiin olevan oleellisessa roolissa yhteistyöhön suhtautumisen sekä yhteistyössä saavutettujen synergiaetujen oivaltamisessa.

Tässä kehittämistyössä saatujen tietojen pohjalta kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamallista on koottu tiivis, mutta kattava ja selkeä kokonaisuus yhteistyön toteuttamisen tueksi. Toisaalta toimintamallissa on kuvattu osatekijöitä, joita on käytännön työssä tunnistettu toimiviksi käytänteiksi. Siinä on siten

kyetty huomioimaan juuri niitä osatekijöitä, joita toimiva yhteistyö tutkimuksessa saatujen tietojen valossa osakseen vaatii.

Fokusryhmissä esiin tulleet asiat olivat hyvin pitkälle samansuuntaisia, mitä tutkimuksissa on useasti merkitykselliseksi tekijöiksi tunnistettu. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tutkimustulokset eivät tuoneet esiin mitään erityisen yllättävää, yhtä seikkaa lukuun ottamatta. Toimijoiden välisen luottamuksen on todettu tutkimuksissa olevan ensiarvoisen tärkeää ja mahdollistavan onnistuneen yhteistyön. Kumppanuuskyselyssä luottamuspula yhteistyön esteenä nähtiin 21 % vastauksista. Tätä seikkaa fokusryhmissä ei mainittu kehittämishankkeen aikana kertaakaan, paitsi fokusryhmien lopussa sitä kysyttäessä. Tässä kohtaa luottamus tunnistettiin erittäin tärkeäksi. Muun muassa Ilmonen ja Jokinen (2002, 12) Isoherranen (2012, 152) sekä Ståhle ja Laento (2000, 64) ovat painottaneet luottamuksen merkitystä yhteistyön käynnistymisen ja ylläpitämisen kannalta. Toisaalta tutkimustenkin mukaan luottamuksen rakentuminen pitää sisällään myös muita taitoja. Näitä ovat muun muassa toisen osapuolen ymmärtäminen, empatiakyky, kunnioitus sekä kiinnostus vastapuolen asioihin, tietoon, taitoon ja ajatuksiin (Ilmonen & Jokinen 2002, 12; Ståhle & Laento 2000, 64). Nämä tekijät todettiin tässäkin kehittämistyössä olevan avainasemassa onnistuneen yhteistyön syntymisessä ja juuri näiden osatekijöiden kautta koettiin saavutettavan nimenomaan luottamusta, sitä kuitenkin erityisesti mainitsematta.

Yhteisen toimintakulttuurin saavuttaminen vaatii yhteisiä ponnisteluja sekä yhdessä tehtyjä asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintamallilla tavoitellaan kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön suunnitelmallista käynnistämistä sekä kehittämistä kuntalaisten hyvinvoinnin kohentamiseksi. Toimintamallin avulla tavoitteena onkin päästä yhteistyöstä kumppanuuteen. Tällöin eri toimijat työskentelevät konkreettisesti yhteisen haasteen ympärillä, etsien yhteistä toimintatapaa ja toiminnan yhteisvastuullista tuottamista. Nämä seikat ovat Heimon ja Oksasen (2004) mukaan kumppanuudessa merkityksellisiä elementtejä.

Kehittämistyön ja rakenteiden luominen vaatii yhteistä aikaa suunnitteluun siitä, millaisia tarpeita yhteistyölle on olemassa, mikä tarkoitus yhteistyöllä toiminnassamme ja on ja kuinka sitä toteutetaan. Tässä kehittämishankkeessa yhtenä tärkeänä osatekijänä esiin noussut tuttuus on nähty oleelliseksi yhteistyön käynnis-

tymisen kannalta. On tärkeää ymmärtää mukana olevien organisaatioiden rakennetta, tiedostaa organisaation toiminnan perustehtävä sekä erilaiset toimintamenetelmät. Juuri näiden rakenteiden ymmärtämisen merkitykset painoutuivat myös kumppanuuskyselyssä noin 85 % vastauksista. Näiden ymmärtämisen kautta voidaan tunnistaa niitä voimavaroja, jota kukin organisaatio pystyy yhteistyöhön antamaan. (Häkkinen ja Kunttonen 2013, 48, Kuusela, 2012, 28.)

Kuten edellä on useasti todettu, yhteiskunnallinen tilanne vaatii uudenlaista tapaa toimia, jotta haasteisiin voidaan vastata oikeanlaisilla toimenpiteillä oikea-aikaisesti. Olemassa oleva lainsäädäntö pakottaa kuntia säästöjen edessä supistamaan palveluitaan ja tehostamaan toimintaa. Kunta-, järjestö- ja seurakunta tekevät kukin omalla sektorillaan työtä kuntalaisten hyvinvoinnin eteen. Jokaisen toimijan rajalliset resurssit näyttäytyvät usein asiakkaalle kuitenkin pätkittäisenä tai heikentyneenä palvelun laatuna. Koska toimijoilla useinkin on asiakkaita samasta kohderyhmästä, moniammatillisella työllä voidaan saavuttaa tietotaitoa sekä sujuvuutta asiakkaan auttamiseksi. Moniammatillisen yhteistyön käynnistäminen ja kehittäminen vaatii usein muutoksia opittuihin tapoihin sekä toimintakulttuurin rakenteisiin, mutta yhteistyöstä saatujen positiivisten kokemusten kautta toiminta ja sen toteuttaminen saa aikaiseksi myös yhteistä innostumista. Oleellista kuitenkin on, että erityisesti kuntasektorilla moniammatillinen yhteistyö ja sen hyödyt tunnustetaan esimiestasolla ja niihin halutaan sitoutua, kyse on siis pitkälti myös johtamiseen liittyvistä tekijöistä. (Häkkinen & Kunttonen 2013; 52 - 57, Kuusela 2012, 30, 41; Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 11.)

Kunta-, järjestö- ja seurakunta sektoreilla tehdään arjen työtä vahvalla ammattitaidolla ja pyyteettömällä asenteella. Palveluiden ja muiden tukitoimien piirissä olevien asiakkaiden on tunnistettu olevan usein varsin moniongelmaisia tai yleisesti ottaen elämässä vaikeiden tilanteiden keskellä. Tästä syystä kehittämistyössä yhtenä tärkeänä näkökulmana pidettiin eri sektoreiden välisellä yhteistyöllä saavutettavaa laaja-alaista ammattitaitoa moniammatillisen työskentelyn avulla. Isoherrasen (2008, 44) mukaan moniammatillisessa työssä yhteisen ajan mahdollistamana voidaan saavuttaa yhteisymmärrys yhteistoiminnasta ja sen käytännöistä.

7.2 Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämis- ja tutkimustyössä luotettavuus ja sen arviointi ovat oleellinen osa tutkimusta. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tulosten tarkastelua sekä arviointia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan lähinnä sen kautta, kuinka hyödyllistä ja käyttökelpoista tutkimuksesta saatu tieto käytännössä on. (Toikko ja Rantanen 2009, 121 – 122.)

Tämä tutkimuksellisen kehittämishankkeen aihe on noussut arjessa tunnistetuista haasteista. Näitä haasteita ja yhteistyön syntymiseen vaikuttavia osatekijöitä on tarkasteltu lomittain tietoperustassa, Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankkeen teettämän kyselyn vastauksissa sekä fokusryhmien konkreettisessa kehittämistyössä nousseiden asioiden kautta. Tämä tutkimusmateriaali ja siitä syntynyt toimintamalli on hyödynnettävissä varsin laaja-alaisesti. Toimintamalli on tietoisesti luotu varsin yleispäteväksi, jolloin sen hyödynnettävyys käytännössä paranee. Yleispätevyydellä tarkoitetaan tässä tilanteessa sellaista toimintamallia, jota ei ole luotu lähtökohtaisesti esimerkiksi vain kahden ennalta määritellyn organisaation välille. Toimintamallia voi hyödyntää siis kunnasta, toimintakentästä tai organisaation koosta tai taustasta riippumatta. Toimintatutkimuksena toteutettu työelä-mälähtöinen kehittämistyö on mahdollistanut ajantasaisen ja työelä-mälähtöisen tiedon kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamallin luomiseen. Tällä on tavoiteltu käytännönläheistä tietoa siitä, millaisiin kokemuksiin perustuvat seikat yhteistyötä selkeästi heikentävät ja millaisilla toimenpiteillä yhteistoimintaa voitaisiin parantaa.

Oleellista kuitenkin arvioinnissa on se, että luotettavuutta arvioidaan tutkimustyön kokonaisuus huomioiden eikä luotettavuuden tulkintaan vaikuta tutkijan omat ajatukset, mielenkiinnot tai motivaatio. Arvioinnissa tulee siis tarkastella juuri totuudenmukaisuutta, mutta osaltaan myös seikkoja, jotka osoittavat tutkijan puolueettomuutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 136 – 140.) Työn tekijänä olen ollut kohdeorganisaatioihin nähden täysin ulkopuolinen, joka osaltaan helpottaa puolueettomana pitäytymistä. Vaikka tämän kehittämistyön aikana työskentelinkin juuri tutkimuksen aihepiirissä, on ollut tärkeää tarkastella omaa roolia ja asettua tietoisesti puolueettomaan asemaan, vailla omia ajatuksia ja mielenkiinnon kohteita.

Yksi luotettavuuteen vaikuttava seikka oli myös ryhmäprosessin toimivuus. Prosessiin vaikuttavat tavallisesti ryhmänjäsenten yksilölliset tekijät sekä erilaisiin toimintakulttuureihin ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät. (Toikko ja Rantanen 2009, 123 - 124.) Siitä syystä tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta lisää se, että entuudestaan toisilleen osin tuntematon ryhmä toimi hyvin, keskustelu oli tasavertaista, vilkasta ja avointa. Vaikeammistakin asioista kyettiin käymään keskustelua yhteisen kehittämistyön äärellä. Toimintatutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella myös sillä kuinka todenmukaisesti, selkeästi ja läpinäkyvästi tutkimusaineisto on kyetty kuvaamaan. Tällä tarkoitetaan myös työn etenemisessä havaittuja epävarmuustekijöitä ja muita tutkimusta heikentäviä seikkoja. (Toikko ja Rantanen 2009, 123 - 124.)

Kehittämistyö toteutettiin fokusryhmissä, jossa näkyi selkeästi osallistujien motivoituneisuus, kiinnostuneisuus sekä kehittämisen halukkuus, joka lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Se on mahdollistanut hedelmällisen alustan yhteiselle kehittämiselle, kokemusten ja ajatusten vaihtamiselle. Fokusryhmä oli myös ryhmäläisten kokemuksen mukaan osallistujille itselleen antoisa ja opettavainen. Tämä näkyi selkeästi ryhmäkäyttäytymisessä. Ryhmässä syntynyt avoin ja salliva ilmapiiri sai aikaan aitoja kohtaamisia ja rehellistä vuorovaikutusta. Tämä tuki jokaisen osallistujan kohdalla reflektointia kehittämisotetta, jolloin yhteisen keskustelun kautta mahdollistui jokaiselle oma oppiminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Näiden merkitys on tunnistettu oleellisiksi ryhmäläisten henkilökohtaisen kokemuksen kokemuksissa. (Toikko ja Rantanen 2009, 114.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa vahvuutena näkyi fokusryhmiin osallistuneen moniammatillisen kehittäjäryhmän laaja tietotaito ja osaaminen. Se on mahdollistanut eri sektoreiden näkökulmien huomioimisen toimintamallia luodessa. Ryhmäläisten monivuotiset kokemukset ovat tuoneet käytännön työelämän ja ammattitaidon yhteisen kehittämistyön äärelle. Toimintamallissa korostuikin selkeästi juuri asiakaslähtöinen ja kokonaisvaltainen näkökulma, jossa tavoitellaan kuntalaisten hyvinvoinnin kohentumista yhteistyön keinoin. Tämä on mahdollistanut sen, että eri sektoreiden ja toimijoiden erityispiirteet ja työn vaativuus, vahvuudet ja muut tarvittavat seikat on osattu ottaa kokonaisuudessaan toimintamallissa huomioon, jota Toikko ja Rantanen (2009, 113 - 114) pitävät tärkeänä.

Vaikka yhteistyötä tehdään, sen käynnistämistä, suunnitelmallisuutta ja kehittämistä voidaan tehostaa nyt tuotetun toimintamallin avulla. Fokusryhmissä tuotettua tietoa muodostui runsaasti, joka onkin tunnistettu juuri fokusryhmien toteuttamisen vahvuudeksi. Tuotetun tiedon määrä ja sen monipuolisuus oli yllättävää. Kehittämishankkeen luotettavuuden kannalta oleellista oli se, että tutkimuksen aikana tuotettu runsas tieto eteni toimintatutkimukselle tyypillisesti spiraalin tavoin. Jokaisella fokusryhmäkerralla tieto syveni, tarkentui ja täydentyi. Tämä teki tutkimusaineistosta laajan ja kattavan.

Tässä työssä fokusryhmissä tuotetun tiedon laatua ja luotettavuutta lisää myös se, että jokainen haastattelutilanne nauhoitettiin, jonka vuoksi aineiston tarkka purkaminen ja siihen aina uudelleen palaaminen mahdollisti kaiken oleellisen tiedon ylöskirjaamisen. Toimintamalliin on nostettu käytännön esimerkkejä sekä hyväksi tunnistettuja toimintatapoja kehittämistyön onnistumiseksi. Toimintamalli toivotaankin palvelevan myös sellaisia toimijoita, joilla ei ole aikaisempaa vankkaa kokemusta yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa.

Luotettavuutta tässä kehittämishankkeessa osaltaan heikentää se, että fokusryhmissä osallistujien määrä vaihtelivat 4-9 osallistujan välillä. Jokaisella kerralla läsnä eivät siis olleet aina samat ihmiset. Toisaalta toimintatutkimuksessa kehittäminen tuotettiin käytännön työhön, jota ei tutkimuksen ajaksi voinut keskeyttää. Työn aiheuttamat esteet ja tehtävien päällekkäisyydet vaikuttivat siten myös fokusryhmiin osallistumiseen. Fokusryhmäläiset olivat kuitenkin kautta linjan varsin motivoituneita ja sitoutuneita itse kehittämistyöhön ja kokivat sen varsin mielekkäänä ja tarpeellisenä. Jokaisen fokusryhmän jälkeen kaikille kehittämistyöhön mukaan lähteneille toimitettiin ajantasainen koonti edellisen kerran tuotoksesta. Tuotokseen oli siten jokaisella mahdollisuus tutustua rauhassa ja halutessaan kommentoida sitä. Kommentointi ei kuitenkaan ollut erityisen aktiivista, joka osaltaan johtui ryhmän mukaan oman perustyön kiireistä.

Tieteeseen ja tutkimukseen on vuosisatoja liittyneet eettiset kysymykset ja niihin liittyvä pohdinta. Eettiset kysymykset koskevat tutkimuksen kohdetta, asianosaisia sekä tutkimuksessa tuotettua tietoa. (Clarkeburn ja Mustajoki 2007, 9, 78 – 80, Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6.) Tutkimusta voidaan pitää kokonai-

suudessaan eettisesti luotettavana, jos sen tekemisessä on huomioitu hyvät tieteelliset käytännöt (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6).

Tämän työn keskeinen sisältö oli kartoittaa tietoa kunta-, järjestö- ja seurakuntayhteistyön toimintamalliin. Tietoa tavoiteltiin muun muassa yhteistyön tunnisteista haasteista, hyvin toimivista käytänteistä, niihin vaikuttavista tekijöistä, yhteiskunnallisen tilanteen vaikuttavuudesta kuntalaisten hyvinvointiin ja siitä näkökulmasta, mitä merkitystä yhteistyöllä on ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Eettisesti näkökulmasta tarkasteltuna tällainen tieto ei pääsääntöisesti ole tulkittavissa erityisen arkaluontoiseksi. Tästä seikasta riippumatta tutkittaville kerrottiin heti alkuvaiheessa, että työn sisällöstä ei voi tunnistaa osanottajia ja siten kaikki kommentointi kehittämishankkeen aikana tapahtuu nimettömänä, sillä kehittämistyöhön osallistuvien henkilöllisyys, työhistoria tai ammatillinen tausta tai asema ei ollut tutkimuksessa merkityksellisessä roolissa. Tämä vaikutti mielestäni selkeästi siihen, että ryhmässä vallitsi avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri, eikä mielipiteitä juurikaan tarvinnut karsia. Osallistujien anonymiteetin suojaamisella tavoitellaankin mahdollisuutta mielipiteiden ja ajatusten vapaaseen tulkintaan, jolloin kommentoinnista ei aiheudu osallistujille minkäänlaista vahinkoa (Kuula, A. 2006, 24). Tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi muodostuu kuitenkin huolellisuus ja rehellisyys tutkimuksessa saadun tiedon kirjoittamisessa (Clarkeburn ja Mustajoki 2007, 81).

7.3 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys, arviointi ja jatkokehittämisaieheet

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli on muodostunut selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi. Sen luomisessa on pidetty kirkkaana sitä ajatusta, että yhteistyön käynnistäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen eivät ole kaikille tuttuja. Siitä syystä toimintamalli on rakennettu hyvin yksinkertaiseksi ja selkeästi kuvaamalla. Se pitää sisällään ne erityiset huomiot, jota kehittämishankkeessa pidettiin merkityksellisinä. Toimintamallin kokoamisen tavoitteena oli se, että sen tulkitseminen on myös kehittämishankkeen ulkopuolisille yksinkertaista ja selkeää. Tässä tavoitteessa on kehittämisryhmän mielestä onnistuttu hyvin. Tämän pohjalta voidaan vetää johtopäätös siitä, että syntynyt toimintamalli on hyvin hyödynnettävissä käytännön työelämässä ja se palvelee sitä tarkoitusta, jota varten se on työs-

tetty, jota myös Toikko ja Rantanen (2009, 125) pitävät tärkeänä. Toimintamalli tullaan jatkossa työstämään sähköiseen muotoon ja juuri hyödynnettävyytensä ansiosta mahdollistamaan se laajalle toimijajoukolle. Levityksestä osaltaan vastaa Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hanke. Toimintamalli tullaan sijoittamaan myös Suomen Kuntaliiton, SOSTE:n ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämään kehittämisympäristöön, Innokylään. ”Innokylä on hyvinvointi- ja terveysalan kaikille avoin innovaatioyhteisö, joka kokoaa alan kehittämistyön tulokset yhteen paikkaan ja tarjoaa hyvän kanavan toimintamallien levittämiseen” (Innokylä 2014).

Kun toimintamalli palvelee tavoitettaan, sen leviäminen eri verkostoihin koetaan todennäköisempänä. Kehittämistyö nähtiin tarpeellisena ja sen odotettiin antavan uusia toimintatapoja ja tehokkuutta yhteistyöhön sen kaikilla osa-alueilla. Oleelliseksi kuitenkin toimintamallin osalta jää se, kuinka tehokkaasti eri toimijat ottavat sen käytäntöön. Järvensivu, Nykänen & Rajala (2010, 7) ovat todenneet, että kehittämistyön jalkauttaminen käytäntöön on haasteellista silloin, jos kehittämistyöhön eivät ole kaikki alueen toimijat voineet osallistua. Tätä seikkaa on pohdittu paljon myös tämän kehittämishankkeen aikana. Toimintamallin siirtämistä käytäntöön pyritään tukemaan tässä tilanteessa kuitenkin sillä, että kehittämishankkeesta saadut tulokset esitellään kohdeorganisaatioalueilla, jonka jälkeen on mahdollista pohtia sen juurruttamista käytännössä. Toimintamallin käyttöönotto jää kuitenkin kohdeorganisaatioalueille itselleen, jotka vastaavat siitä kehittämiss-hankkeen jälkeen omatoimisesti.

Jos toimintamalli otetaan käytäntöön, se tapahtuu vasta kehittämishankkeen jälkeen, jonka vuoksi toimintamallin toimivuuden arviointi on tässä työssä mahdollista, ja se tehtävä jää siten alueille itselleen. Toimintamallin käyttöönotto ja siitä saatavat kokemukset voivat kuitenkin vahvistaa sen antamaa hyötyä ja toimivuutta (Toikko ja Rantanen 2009, 126).

Tämä kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena, joka on palvellut kehittämistyötä hyvin. Kehittämistyön eteneminen spiraalin mukaisissa sykleissä on tukenut kehittämistyön reflektointia ja siten auttanut kehittämistyön tavoitteen pysymistä kirkkaana. Jokaisen fokusryhmätuotoksen purkaminen on syventänyt kehittämistyötä kohti tavoitettaan. Yhteinen kehittäminen on tapahtunut fokus-

ryhmissä, joka on ollut antoisa menetelmä koko kehittämisryhmälle. Kokemukset yhteiskehittämisestä yli sektori- ja aluerajojen olivat erityisen positiiviset.

Kehittämisryhmä koki saaneensa paljon uutta tietoa sekä uusia ajatuksia perustyöhönsä. Juuri tästä toimintamuodosta on paljon puhuttu kehittämistyön aikana sen monipuolisuuden ja laajan tietopohjan karttumisen osalta. Vaikka fokusryhmätyöskentely oli itsellenikin uusi menetelmä, se osoittautui kuitenkin hyvän valmistautumisen kautta onnistuneeksi. Fokusryhmät ovat antaneet jokaisella ryhmäkerralla tietoa enemmän ja laajemmin, kuin sitä osasi edes odottaa.

Neljännän fokusryhmän päätöskeskustelussa käytiin keskustelua tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuotoksena syntyvän toimintamallin siirtämisestä ja juurruttamisesta käytäntöön. Ryhmä oli yksimielisesti sillä kannalla, että toimintamalli ja siinä havaitut tosiseikat olisi hyvä esitellä työn tekijän toimesta suunnitellusti muun muassa kohdeorganisaatioalueella kuntien johdolle, valtuutetuille, kirkkovaltuustoille sekä järjestötoimijoille. Valtuustot koettiin olevan vaikuttamisen suhteen avainasemassa. Toimintamallin vahvuus nähtiin kehittämishankkeessa esiin tulleina tosiasioina, jotka liittyvät taloudellisiin kysymyksiin sekä ennaltaehkäisevän työn tehostamiseen ja sitä kautta kuntalaisten hyvinvoinnin lisääntymiseen. Selkeitä lukuja ei kuitenkaan taloudellisista säästöistä voi tässä vaiheessa antaa. Niitä voidaan kuitenkin kunnissa tarkastella myöhemmin yhteistyön toimintamallin käyttöönoton jälkeen havaittujen tulosten pohjalta. Tämä kehittämis työ on herättänyt kiinnostusta laajemminkin Päijät-Hämeen alueen kunnissa ja sen tulosten esittelyä on toivottu useisiin eri kuntiin.

Viimeinen tutkimuksellisen kehittämishankkeen fokusryhmä tapaaminen päättyi ryhmäläisten kesken yhteisen jatkotapaamisen sopimiseen. Tämä osaltaan osoittaa mielestäni sen, että yhteistyö, kohtaamiset ja keskustelu on antanut yksilötasolla paljon. Yhteistyölle on selkeästi tarvetta.

Vaikka tulokset eivät osoittautuneet erityisen yllättäviksi, se on kuitenkin herättänyt paljon uudenlaisia ajatuksia ja näkökulmia yhteistyön kehittämisen saralla. Kehittämishankkeen työstämisen aikana on herännyt ajatus myös siitä, että jatkossa olisi erityisen mielenkiintoista tutkia nyt syntyneen toimintamallin käytännön vaikuttavuutta. Toimintamallin luominen kun on nähty kohdeorganisaatioalueella aiheellisena ja varsin tarpeellisena. Mielenkiintoista olisi tutkia sitä, miten sitä

tullaan jatkossa alueella hyödyntämään käytännössä ja minkälaisia tuloksia sillä saavutetaan yhteistyön käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.

Toisaalta tämän kehittämishankkeen aikana on käyty usein keskustelua siitä, kuinka eri organisaatioissa toimintakulttuurit ovat olemassaan niin vahvoja, että sen muuttaminen yhteistyötä ja -toimintaa edistäväksi voi olla haasteellista. Tämä korostuu erityisesti kuntasektorilla. Siitä syystä yhtenä jatkokehittämisasiheena olisikin mielenkiintoista tehdä tutkimus esimerkiksi kuntasektorille ja selvittää yhteistyön tekemisen asenteita, toiveita ja näkökulmia sen tarpeesta. Niiden tutkimustulosten valossa olisi mahdollista kehittää juuri kuntasektoria palveleva malli yhteistyön vakiinnuttamiseksi osaksi organisaatiokulttuuria.

Kolmanneksi jatkokehittämisasiheeksi nousi yhteistyökoordinaattorin opas – käsikirja. Yhteistyökoordinaattorin mahdollistuminen ja koordinaattorin rooli nousi yhdeksi oleellisemmaksi tekijäksi tässä kehittämishankkeessa. Kuten aiemmin on todettu, koordinointi vaatii aikaa ja resursseja, toisaalta sillä, mitä koordinaattori tekee ja miten on todettu kehittämistyön aikana olevan merkitystä. Toisaalta koordinaattorin työ on osaltaan rikkonaista pitäen sisällään useita erilaisia työtehtäviä. Yhteistyö ei ole kaikille luontaista ja jos yhteistyö ja sen koordinointi on vierasta, tehtävää hoitavalle voisi olla apua koordinaattorin käsikirjasta.

8 LOPUKSI

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana oli arjen työelämässä havaitut haasteet yhteistyön käynnistämisen, ylläpitämisen ja kehittämisen osa-alueilla. Tätä lähtökohtaa tuki Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hankkeen tekemän Kumppanuuskyselyn (2013) vastauksissa esiin tulleet asiat. Kyselystä saatujen vastausten kautta saatiin selkeä käsitys siitä, että yhteistyön tekeminen ei arjessa ollut mutkatonta ja sille kaivattiin selkeitä rakenteita tai toimintamallia.

Kehittämistyön aikana kartoitettiin yhteistyön olennaisia perustekijöitä, yhteistyössä tunnistettuja haasteita sekä muita käytännön toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin laajaa tutkimuskirjallisuutta sekä fokusryhmätyöskentelyä. Kehittämistyön aikana on saatu selkeä käsitys siitä, että kiristyvä kuntatalous vaikuttaa oleellisesti niin kuntien, järjestöjen kuin seurakuntien toiminnan mahdollisuuksiin. Kunnat ovat pakotettuja pohtimaan alueen hyvinvointipalveluita sekä niiden järjestämistä niin, että niillä voidaan turvata alueen asukkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kuntatalouden kiristyneessä ennaltaehkäisevien palveluiden järjestämisen voimavarat tiukkenevat, jonka vuoksi moni ammatillinen yhteistyö järjestöjen ja seurakuntien kanssa nousee merkitykselliseksi.

Yhteistyötä on tutkittu paljon, eikä tässä työssä tutkimustulokset osoittautunut erityisen yllättäviksi. Kuitenkin näkemysten mukaan yhteistyötä tukevan toimintamallin rakenteiden kuvantaminen on itsessään ollut merkityksellistä. Yhteistyön suunnitelmallisuus ja vakaa perusta voidaan saada yhteistyötä tukevaksi, toimivaksi kokonaisuudeksi niissä tilanteissa, joissa yhteistyön rakenteisiin on kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Yhteistyön ja toiminnan toteuttaminen tällä hetkellä on varsin eritasoista. On täysin selvää, että kaikki yhteistyö ei ole ongelmatonta ja monin paikoin yhteistyöhön panostetaan paljon. Kuitenkin tämän kehittämishankkeen kautta toivotaan saavutettavan yhteistyön merkityksen ja rakenteiden ymmärrystä siinä määrin, että yhteistyön tekeminen tulisi osaksi eri organisaatioiden perustoimintaa laajemmin ja kaikkien alueellisten resurssien hyödyntäminen alueellisen hyvinvoinnin kohentamiseksi mahdollistuisi. Tutkimustulokset vahvistivat myös sen, että yhteistyön tekeminen on suuri arjen voimavara, jonka tiivistämiseen olisi ryhdyttävä välittömästi.

Nyt koottu toimintamalli on työkalu, jonka käyttäminen on ryhmän mielestä kokemattomallekin selkeää. Toimintamallin sisälle on koottu yhteistyötä tukevia osatekijöitä ja käytännön pohdintaan ohjaavia elementtejä, joiden tarkastelu eri yhteistyön tiloissa on tarpeellista. Näin se tukee myös olemassa olevien yhteistyön tiloja haastaen jatkuvasti pohtimaan kaikkien potentiaalisten verkostojen tunnistamista sekä toiminnan arviointia ja kehittämistä. Nämä ovat asioita, joiden aktiivinen pohtiminen koetaan usein arjen työssä jäävän taka-alalle.

Tämän kehittämishankkeen aihe nousi arjen työssäni havaitsemien haasteiden kautta. Siten aiheen valikoituminen juuri tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheeksi osoittautui varsin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi yhteistyön käytännön kehittämisen kannalta. Oli selvää, että kehittämistyö vaatii tarkempaa tarkastelua ja eri ammattilaisten näkemystä kokonaisuuden kehittämiseksi. Ilman tätä kehittämishanketta se olisi luultavasti toteutunut varsin pinnallisena.

Työskentely on tuonut syvällisen ymmärryksen kehittämistyön merkityksestä sekä siitä, että yhteistyö ja sen tekeminen ei ole niin selvää, kuin sen käytännössä oletetaan olevan. Todelliseksi on osoittautunut se, että yhteistyön ytimessä on aina yksilö, jonka todellinen ajatusmaailma ja sisin joko tukee yhteistyön käynnistämistä tai sitten ei. Vain oman henkilökohtaisen ymmärryksen ja aidon yhteistyön tarpeen tunnistamisen kautta yhteistyöstä voi syntyä jotain todella hedelmällistä joka vaikuttaa yhteiskunnallisesti hyvinvointia tukien.

Tämän työn tekeminen on antanut paljon. Se on tuonut uutta tietoa sekä ymmärrystä eri sektoreiden näkemyksistä yhteistyön tarpeiden sekä haasteiden tilasta. On ollut rikastuttava kokemus olla osana eri organisaatioille merkityksellistä kehittämistyötä. Kehittämistyön hedelmällisyys on noussut kehittämisryhmän yhteisten oivallusten kautta. Toivon, että tämä kehittämistyö voi antaa verkostoille ja niiden väliselle yhteistyölle jotain. Tätä on tehty yhdessä, intohimolla ja avoimin silmin. Tämä tie on ollut täynnä ammatillista kasvua ja uuden oppimista.

LÄHTEET

Ahoniemi, M. 2011. Muuttuva väestörakenne – haaste kuntien johtamiselle ja palvelutehtävälle. Pro Gradu. [viitattu 6.1.2014] Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83055/gradu05475.pdf?sequence=1>

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Pro Gradu. [viitattu 6.1.2014] Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>

Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, 53-55.

Arponen, A., Kihlman, E. & Välimäki, S. (2004) Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa Anttila, M. & Rousu, S. (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun Keskusliitto ja Suomen Kuntaliitto, 17-46.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). [viitattu 13.6.2014]. Saatavissa:

http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised...-U-sing%20thematic%20analysis%20in%20psychology%20%7C%20Victoria%20Clarke

Casey, M.A. & Krueger, R.A. 2000. Focus groups: A practical guide for applied research. 3th edition. Thousand Oaks (CA): Sage.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino

Forssén, K., Nyqvist, L. & Raitanen, A. 2009. Mihin sosiaalityö tarvitsee moniammatillisuutta. Teoksessa Forssén, K., Nyqvist, L. & Raitanen, A. (toim.) Tut-

kiva sosiaalityö. Moniammatillisuus sosiaalityön mahdollisuutena. Turku: Talentia/Sosiaalityön tutkimuksen seura. 3-31.

Gibbs, A. 1997. Focus groups. Social research update. Issue 19. [viitattu 13.6.2014]. University of Surrey. Saatvissa: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakkarainen, T., Kiukas, V., Londén, P., Peltosalmi, J & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Hartikainen, E. 2013. Diakoniatyöntekijöiden käsityksiä verkostoyhteistyöstä mielenterveystyössä. Pro gradu. Helsingin yliopisto [viitattu: 21.10.2013] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42430/diakonia.pdf?sequence=1>

Heikkinen, H L. T. , Rovio, E., Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H L. T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura, 81-82.

Heimo, E. & Oksanen P. 2004. Verkostoista kumppanuuteen. Teoksessa Anttila Markus & Rousu Sirkka (toim.) Haravalla kootut, moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Suomen kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto. Savon kirjapaino Oy. Kerava 2004, 47-74.

Heracleous, L. 2003. Strategy and Organisation. Realizing Strategic Managment. Cambridge. Cambridge University press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Häkkinen, R. & Kunttonen, S. 2013. Monihallintokuntainen johtaminen. Yhteistyöstä yhteiseksi työksi. Opinnäytetyö. YAMK. [viitattu 14.8.2014]

Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63512/HakkinenKunttonen.pdf?sequence=1>

Härkönen, H & Airaksinen, J. 2012. Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kuntoutus 1/2012, 5-20. Saatavissa:

<http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1154/Kuntoutus-1-12-final.pdf#page=5>

Innokylä 2014. Hyvinvointi- ja terveysalan avoin innovaatioyhteisö. [viitattu:

14.8.2014]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/guest>

Ilmonen, K. & Jokinen, K. (2002) Luottamus modernissa maailmassa. Sophi. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Isoherranen, K. 2008. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Te-

oksessa Isoherranen, K., Rekola, L & Nurminen, R. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 35.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. [viitattu 25.1.2014]. Saatavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1

Isoherranen, K. 2014. Moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Luento Lahden Neljän tuulen seminaarissa 19.3.2014.

Jalava, J. 2013. Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, A. & Puusa, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Valkeakoski: Johtamistaidon opisto.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisten vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010 Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. [viitattu 21.10.2014] Saatavissa: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>

Kalland, M. 2014. Hyvinvointitalous sosiaali- ja terveysjärjestöjen näkökulmasta. Teoksessa Särkelä, R., Siltaiemä, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H & Ahola, E. (toim.) Hyvinvointitalous. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino oy – Juvenes Print.

Katajamäki, E. 2010. Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. [viitattu 21.10.2014] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66639/978-951-44-8152-9.pdf?sequence=1>

Kiander, J. 2014. Sosiaaliturva luo perustan tehokkaalle taloudelle. Teoksessa Särkelä, R., Siltaiemä, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H & Ahola, E. (toim.) Hyvinvointitalous. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70-85.

Koppa, Jyväskylän yliopiston verkkojulkaisu. [viitattu: 13.6.2014]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/ideariihii>

Koskinen-Ollonqvist, P., Aalto-Kallio, M., Mikkonen, N., Nykyri, P., Parviainen, H., Saikkonen, P. & Tamminiemi, K. 2007. Rajoilla ja ytimessä. Terveiden

edistämisen näyttäytyminen väitöskirjatutkimuksissa. Päijät-Hämeen ehkäisevän päihde- ja mielenterveystyön verkostowiki. [viitattu: 21.10.2014]. Saatavissa: <http://phehkaisevatyo.pbworks.com/w/file/42013163/Rajoilla-ja-ytimest%C3%A4.pdf>

Kumppanuuskysely 2013. Päijät-Hämeen Kumppanuuskeskus-hanke.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Kuusela, K. 2012. Varhainen avoin yhteistyö kunnan keskijohdon kokemana. Pro Gradu. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [viitattu 26.2.2014]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74687/Kuusela.Kaisa.pdf?sequence=1>

Kuvaja, S. 2011. Ray avustustoiminnan raportteja 25. Tehdään yhdessä hyvää. Järjestöjen ja yritysten yhteistyö terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Helsinki: Yliopistopaino.

Laine, N. 2012. Verkostojen rakentaminen vaatii sosiaalista pääomaa. Premissi 2/2012, s. 50-53. [viitattu: 21.10.2014] Saatavissa: http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/614211/mod_resource/content/1/Laine.pdf

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (169/2007). [viitattu 26.2.2014] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>.

Linnamaa, R & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. SENTE-julkaisu 7/2000. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.

Mankkanen, T. 2014. Yhteistyöstä yhteiseen tekemiseen. Luento Lahden Neljän tuulen seminaarissa 19.3.2014.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Mikkola, P. 2010. Järjestölähtöisille sosiaali- ja terveyspalveluille Reilu palveluyhteisömerkki. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, Järjestöt

voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011 [viitattu 22.12.2012]. Saatavissa:

http://www.soste.fi/media/pdf/jarjestot_voimavarana_muutoksessa.pdf

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PK-Kustannus.

Mykrä, P & Varjonen, E. 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö Raha-automaattiyhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa: Häkkilä, K. & Tourula, M. (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry, 22-34.

Norrbo, U. 2013. Kunnan asukkaan oikeus osallistumiseen ja vaikuttamiseen kunnallisessa päätöksenteossa. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. [viitattu: 25.2.2014]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94737/GRADU-1386754768.pdf?sequence=1>

Orimattilan kaupunki, 2014. Yleistietoa Orimattilasta. [viitattu 22.11.2014].

Saatavissa: <http://www.orimattila.fi/sivu.php?id=59&sivuid=0>

Pakkanen, E. 2013. Kuntien ja järjestöjen välinen yhteistyö. Kuntatoimijoiden näkemyksiä Kaakkois-Suomen alueen järjestöyhteistyöstä. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaaliseen osaamiskeskus Oy Socom.

Parviainen, L. 2005. Focusryhmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto.

Pihlaja, R. 2010. Julkaisu 19. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Tutkimusraportti. Helsingin yliopisto. Ruralia instituutti. [viitattu 25.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisu19.pdf>

Puustinen, A. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet verkostojohdamisen näyttämönä. Premissi 4/2012, 26-31. [viitattu: 21.10.2014] Saatavissa:

http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/614212/mod_resource/content/1/Puustinen.pdf

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. [viitattu: 21.10.2014] Saatavissa:

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=>

Rouvinen-Wilenius, P. & Vertio, H. 2014, Hyvinvointitalous ja terveyden edistäminen. Teoksessa Särkelä, R., Siltaiemä, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H & Ahola, E. (toim.) Hyvinvointitalous. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry.

Ruusuvirta, M. 2010. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kultturi- liikunta- ja nuorisotalouden kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. (viitattu 25.10.2013]. Saatavissa:

http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kunnat_ja_kolmassektori_2010.pdf

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, Syrjäytymistä, köyhyyttä ja terveysongelmia vähentävä poikkihallinnollinen toimenpideohjelma. Toimeenpanon puolivälikatsaus. Helsinki [Viitattu 28.12.2014]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42733&name=DLFE-28005.pdf

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja elinvoimaan. Helsinki: WSOY.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen yhteistyön jäljillä. Diskurssianalyttinen tutkimus organisaatioiden välisestä kehittämisverkostosta. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. [viitattu 25.2.2014]. Saatavissa:

http://www.strada.tkk.fi/documents/verkostomaisen_yhteistyön_jäljillä.pdf

Taajamo, T., Soine-Rajanummi, S. & Järvinen, R. 2005. Kehittykö moniammatillisuus? Raportti Päijät-Hämeen Hyvinvointineuvola-hankkeen kehittämistyöstä. Lahti: Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Verso.

Terveystieteiden laiti 30.12.2010/1326. [Viitattu 28.12.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326/>

Tilastokeskus, 2014. Kuntien avainluvut. Myrskylä. [viitattu 22.11.2014]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/504.html>

Tilastokeskus, 2014. Kuntien avainluvut. Pukkila. [viitattu 22.11.2014]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/616.html>

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. [viitattu 14.8.2014]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 223-241

Viirret, E. 2012. Kansalaisten kokemuksia sosiaalisesta tuesta Kumppanuuskeskuksen neuvontapisteessä. Pro Gradu. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedokunta. [viitattu: 14.8.2014]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88884/Virret.Eija.pdf?sequence=2>

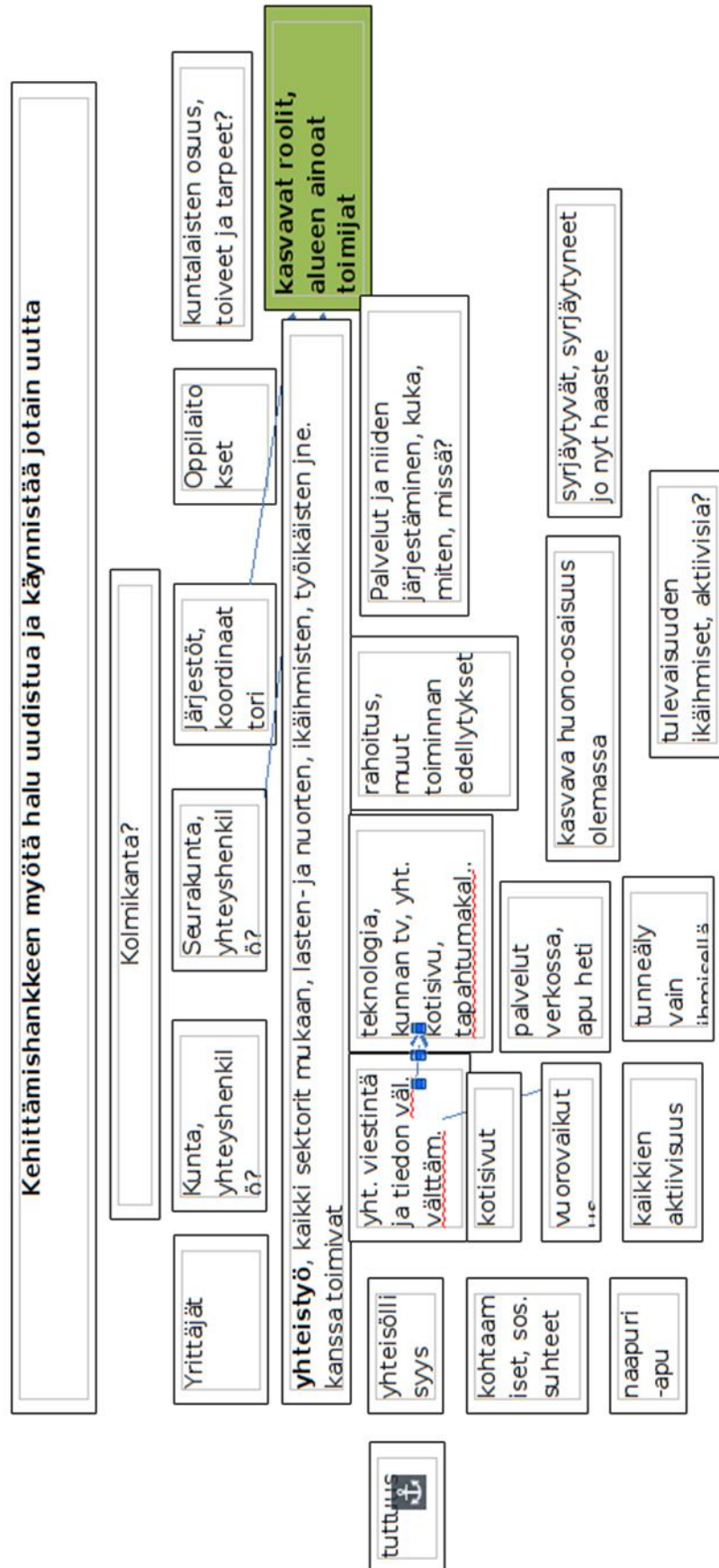
Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wilén, A-T. 2008. Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena. Tapaustutkimus seudullisen palvelun kehittämisestä Kaakkois-Suomessa 2003-2006. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. [viitattu

21.10.2014] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67874/978-951-44-7412-5.pdf?sequence=1>

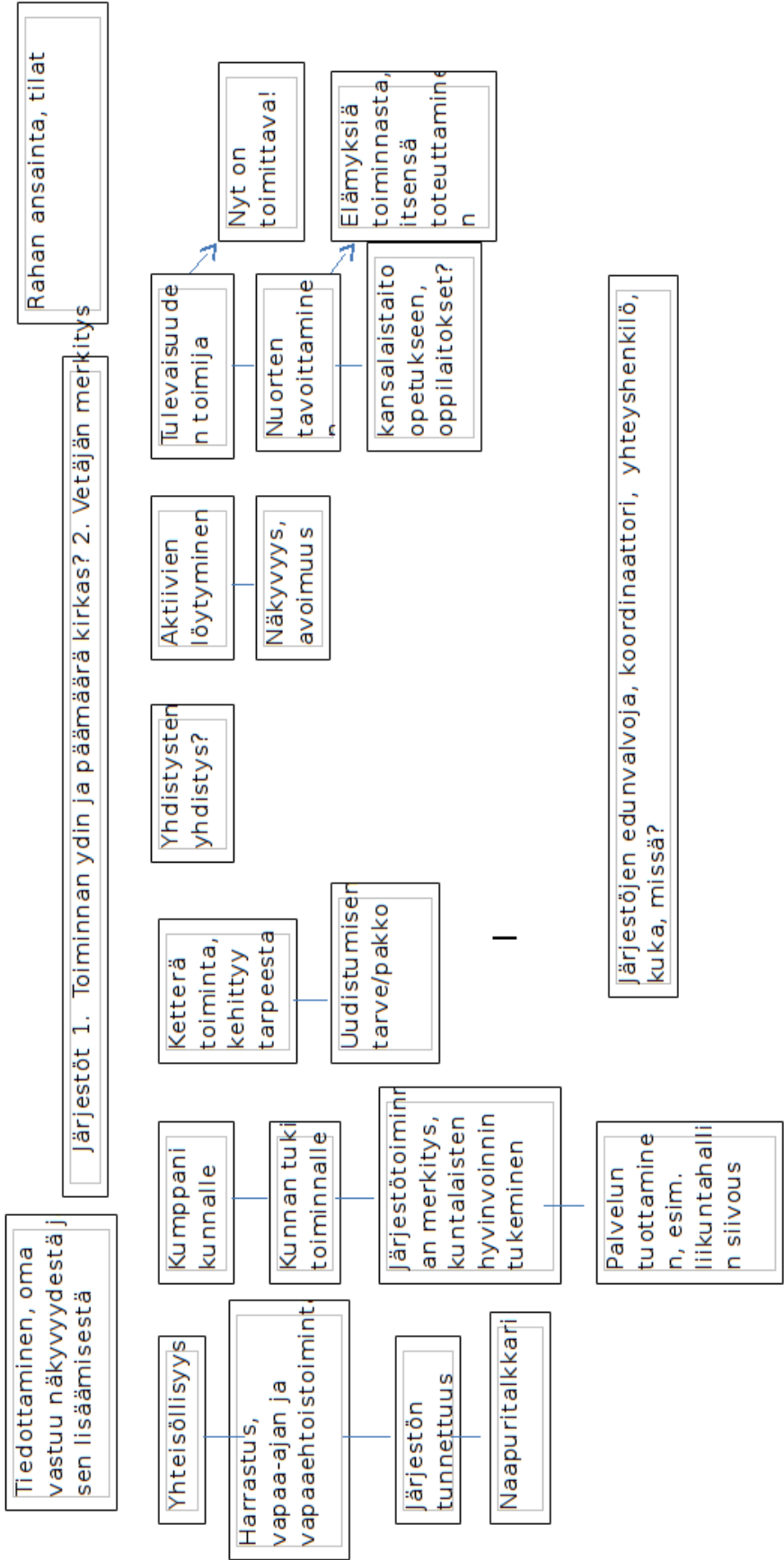
Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

1. fokusryhmä



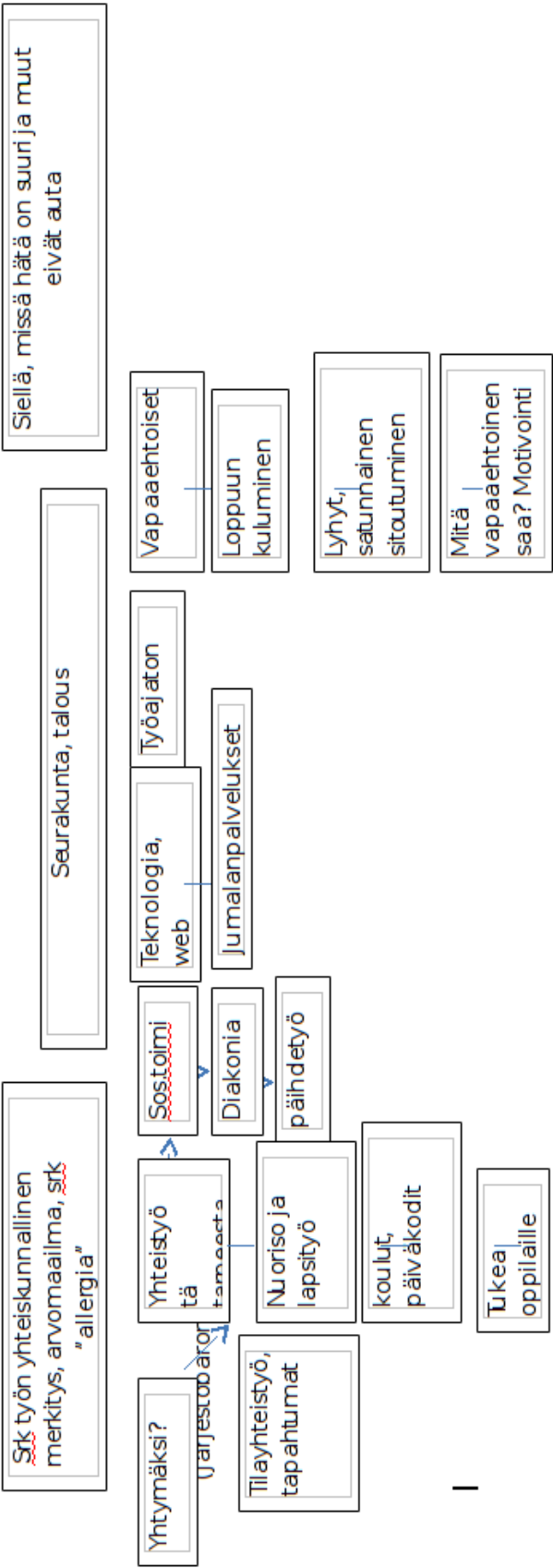
LIITE 1. FOKUSRYHMÄ 1. TUOTOS JÄRJESTÖJEN TOIMINTA

Järjestöjen toiminta



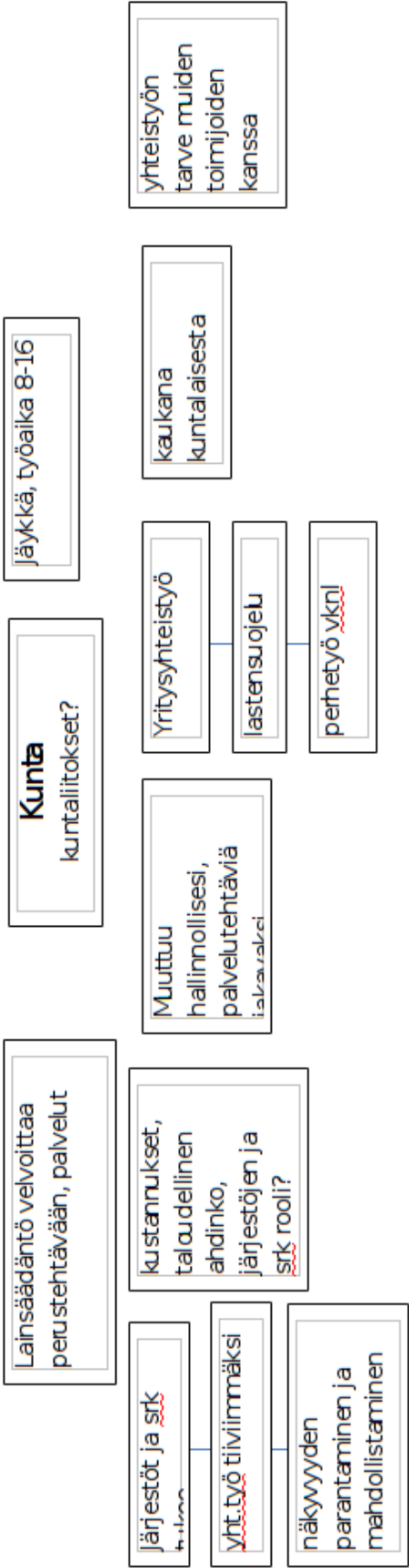
LIITE 1. FOKUSRYHMÄ 1. TUOTOS SEURAKUNNAN TOIMINTA

Seurakunnan toiminta



LIITE 1. FOKUSRYHMÄ 1. TUOTOS KUNNAN TOIMINTA

Kunnan toiminta



LIITE 2. KUNTA-, JÄRJESTÖ- JA SEURAKUNTAYHTEISTYÖN TOIMINTAMALLI

